

---

## Le statut des travailleurs de plateformes de livraison de repas impacte-t-il leur engagement au travail ?

**Auteur :** Colyn, Elise

**Promoteur(s) :** Pichault, Francois

**Faculté :** HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

**Diplôme :** Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en droit

**Année académique :** 2020-2021

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/13070>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---



# **Le statut des travailleurs de plateformes de livraison de repas impacte-t-il leur engagement au travail ?**

## **Jury**

### **Promoteur**

François PICHAULT

Professeur – HEC Liège

### **Lecteurs**

Fabienne KÉFER

Professeur – Université de Liège  
faculté de droit

Martin WILLEMS

Responsable national United  
Freelancers ACV – CSC et secrétaire  
syndical permanent CNE - CSC

Mémoire présenté par

**Elise COLYN**

En vue de l'obtention du diplôme de  
*Master en sciences de gestion à  
finalité spécialisée en droit*

Année académique 2020 – 2021



## Remerciements

Tout d'abord, je tiens à remercier Monsieur Pichault, promoteur de ce travail, pour avoir soutenu le thème de ce mémoire et pour ses conseils avisés. Je lui suis reconnaissante pour sa disponibilité et sa bienveillance.

Je remercie également les membres du jury et lecteurs de ce mémoire, à savoir Madame Kéfer et Monsieur Willems pour le temps qu'ils ont consacré à la lecture de ce travail ainsi que pour leurs conseils et indications.

Par ailleurs, je souhaite présenter mes remerciements à tous les livreurs que j'ai interviewés pour le temps qu'ils m'ont accordé et leur amabilité. Sans eux, la partie empirique de mon travail n'aurait pas pu être réalisée.

Enfin, il me paraît indispensable de remercier mes proches, en particulier mes parents, pour leur soutien infailible dans la réalisation et la relecture ce travail ainsi que tout au long de mes études.



## Notes de synthèse

L'apparition des plateformes dites collaboratives a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années, notamment sur la question du statut des travailleurs de celles-ci. Devraient-ils être liés à l'entreprise par un contrat de travail ou devraient-ils continuer de jouir d'une aussi grande liberté, point fort de cette forme de travail ?

Le législateur belge a apporté un élément de réponse en 2017 en créant le statut « peer-to-peer » ou de « l'économie collaborative » avec la Loi de Croo. Ce statut permet au travailleur de n'être imposé qu'à un taux de 10,7% s'il ne dépasse pas les 6390 euros net par an mais ne lui offre pas la possibilité de bénéficier d'un statut social.

Deux des trois plus grandes entreprises de livraison de repas implantées en Belgique, UberEats et Deliveroo, ont préféré laisser à leurs travailleurs le choix entre l'indépendance et le régime de l'économie collaborative alors que la dernière, Takeaway, a décidé d'offrir un statut de salarié à ses coursiers. L'objet de ce travail est de savoir si le choix de ces différentes plateformes a un impact sur l'engagement des livreurs.

Afin d'arriver à un résultat, les théories de l'engagement de W. A. Kahn, de W.B Schaufeli et A. Bakker ainsi que celle de N. J. Allen et J.P. Meyer ont été explicitées. De celles-ci, nous avons retiré neuf facteurs pertinents eu égard aux spécificités du travail de coursier au sein d'une plateforme. Ceux-ci sont : les relations avec les autres livreurs, le contact avec l'entreprise, les relations avec l'entreprise, la relation avec le travail en lui-même, la perception du travail, le salaire, la flexibilité, le contrôle exercé par la plateforme et enfin le déroulement d'une carrière de coursier au sein de l'entreprise.

Une fois ces facteurs dégagés, nous avons pu les confronter à la pratique via une étude empirique réalisée auprès des livreurs. Via nos interviews, nous avons tenté de déceler les retombées de leurs conditions de travail sur leur engagement professionnel. Cela nous a permis de proposer des pistes afin d'affermir cette implication.

## **Abstract**

The emergence of so-called collaborative platforms has caused a lot of ink to flow in recent years, particularly on the question of the status of their workers. Should they be bound to the company by an employment contract, or should they continue to enjoy the same degree of freedom that is the strong point of this form of work?

The Belgian legislator provided an answer in 2017 by creating the "peer-to-peer" or "collaborative economy" status with the De Croo Law. This status allows the worker to be taxed at a rate of only 10.7% if he or she does not exceed 6390 euros net per year but does not offer the possibility of benefiting from a social status.

Two of the three largest meal delivery companies in Belgium, UberEats and Deliveroo, have chosen to give their workers a choice between independence and the collaborative economy regime, while the last one, Takeaway, has decided to offer its couriers an employee status. The purpose of this work is to find out whether the choice of these different platforms has an impact on the commitment of the couriers.

In order to arrive at a result, the commitment theories of W.A. Kahn, W.B. Schaufeli and A. Bakker as well as that of N. B. Kahn are used. Bakker and N.J. Allen and J.P. Meyer were explained. From these we have extracted nine factors that are relevant to the specificities of courier work within a platform. These are: the relationship with other couriers, the contact with the company, the relationship with the company, the relationship with the work itself, the perception of the work, the salary, the flexibility, the control exercised by the platform and finally the development of a courier career within the company.

Once these factors had been identified, we were able to confront them with practice via an empirical study carried out with delivery drivers. Through our interviews, we tried to detect the impact of their working conditions on their professional commitment. This enabled us to propose ways of strengthening this commitment.

# Table des matières

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>3</b>
<b>NOTES DE SYNTHÈSE.....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>10</b>
<b>CHAPITRE 1 - L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE.....</b>	<b>12</b>
SECTION 1 - DÉFINITIONS ET CONCEPTS .....	12
SECTION 2 - L'UBÉRISATION .....	14
<b>CHAPITRE 3 - LES PLATEFORMES DELIVEROO, UBER EATS ET TAKEAWAY</b> <b>.....</b>	<b>16</b>
SECTION 1 – JUST EAT TAKEAWAY .....	16
SECTION 2 – DELIVEROO .....	17
SECTION 3 – UBEREATS.....	18
<b>CHAPITRE 3 - PROBLÉMATIQUE DU STATUT DU TRAVAILLEUR DE</b> <b>PLATEFORME .....</b>	<b>19</b>
SECTION 1 - L'ÉTAT ACTUEL DU DROIT BELGE.....	19
SECTION 2 - LE STATUT DU TRAVAILLEUR DE PLATEFORME : PLUSIEURS ALTERNATIVES POUR L'AVENIR.....	22
SECTION 3 - QUELQUES DÉCISIONS DES COURS ET TRIBUNAUX EUROPÉENS .....	25
SOUS-SECTION 1 – FRANCE: TAKE-EAT-EASY.....	25
SOUS-SECTION 2 – ESPAGNE: GLOVO.....	26
SOUS-SECTION 3 – ROYAUME-UNI : DELIVEROO.....	27
SOUS-SECTION 4 – BELGIQUE : DELIVEROO.....	28
<b>CHAPITRE 4 – LES LIVREURS DE PLATEFORME ET LES ACTIONS</b> <b>COLLECTIVES .....</b>	<b>30</b>
SECTION 1 - OBSTACLES À LA MOBILISATION .....	30
SOUS-SECTION 1 – LE STATUT D'INDÉPENDANT .....	30
SOUS-SECTION 2 – LE MANQUE DE RELATION ENTRE LIVREURS .....	30
SOUS-SECTION 3 - TURNOVER .....	31
SOUS-SECTION 4 - PHÉNOMÈNE DES COMPTES LOUÉS.....	31
SOUS-SECTION 5 - PÉRIODE POST-CONTRACTUELLE .....	32
SECTION 2 - EXEMPLES D' ACTIONS MENÉES PAR LES COURSIERS .....	32
SOUS-SECTION 1 - FIN DU CONTRAT SMART .....	32
SOUS-SECTION 2 - ÉTABLISSEMENT DU SYSTÈME « FREE LOGIN ».....	33
SOUS-SECTION 3 - TRAVAUX DE LA COMMISSION EUROPÉENNE EN VUE D'AMÉLIORER DES CONDITIONS DE TRAVAIL DU TRAVAILLEUR DE PLATEFORME .....	33



<b><u>CHAPITRE 5 - L'ENGAGEMENT DES TRAVAILLEURS DE PLATEFORME DE LIVRAISON DE REPAS</u></b> .....	<b>34</b>
<b>SECTION 1 - L'ENGAGEMENT</b> .....	<b>34</b>
<b>SECTION 2 - LA MOTIVATION</b> .....	<b>35</b>
SOUS-SECTION 1 - DÉFINITION DE LA MOTIVATION .....	35
SOUS-SECTION 2 - THÉORIE DE LA MOTIVATION SELON HERZBERG.....	36
<b>SECTION 2 - LES THÉORIES DE L'ENGAGEMENT</b> .....	<b>37</b>
SOUS-SECTION 1 - THÉORIE DE L'ENGAGEMENT PERSONNEL SELON W. A. KAHN.....	37
SOUS-SECTION 2 - L'ÉCHELLE D'UTRECHT DE L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL .....	41
<b>SECTION 3 - L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL SELON MEYER ET ALLEN</b> .....	<b>43</b>
<b>SECTION 4 - FACTEURS PERTINENTS POUR ANALYSER L'ENGAGEMENT DES LIVREURS</b> .	<b>44</b>
<b><u>CHAPITRE 6 – L'ÉTUDE EMPIRIQUE</u></b> .....	<b>48</b>
<b>SECTION 1 - DÉFINITION DE LA QUESTION DE RECHERCHE</b> .....	<b>48</b>
<b>SECTION 2 - LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE</b> .....	<b>48</b>
SOUS-SECTION 1 - LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE .....	48
SOUS-SECTION 2 - LA SÉLECTION DES PERSONNES INTERVIEWÉES .....	49
<b>SECTION 3 - DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON</b> .....	<b>49</b>
<b>SECTION 4 - LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE</b> .....	<b>51</b>
SOUS-SECTION 1 - LES RELATIONS AVEC LES AUTRES LIVREURS .....	52
SOUS-SECTION 2 - LES CONTACTS AVEC L'ENTREPRISE.....	54
SOUS-SECTION 3 - LA RELATION AVEC L'ENTREPRISE .....	56
SOUS-SECTION 4 – LA RELATION AVEC LE TRAVAIL .....	58
SOUS-SECTION 5 – LA PERCEPTION DU TRAVAIL.....	60
SOUS-SECTION 6 - LE SALAIRE .....	61
SOUS-SECTION 7 – LA FLEXIBILITÉ.....	64
SOUS-SECTION 8 – LE CONTRÔLE .....	66
SOUS-SECTION 9 – CARRIÈRE .....	68
SOUS-SECTION 10 – ANALYSE GLOBALE DES RESULTATS.....	70
<b><u>CHAPITRE 7 – ACTIONS COLLECTIVES</u></b> .....	<b>72</b>
<b>SECTION 1 - TAKEAWAY</b> .....	<b>72</b>
<b>SECTION 2 - DELIVEROO ET UBERÉATS</b> .....	<b>72</b>
<b>SECTION 3 - ANALYSE DES RESULTATS</b> .....	<b>73</b>
<b><u>CHAPITRE 8 - PISTES SUR L'AMELIORATION DE L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL</u></b> .....	<b>74</b>
<b>SECTION 1 - TAKEAWAY</b> .....	<b>74</b>
<b>SECTION 2 - DELIVEROO ET UBERÉATS</b> .....	<b>75</b>
<b>SECTION 3 - OCCUPATION DU TEMPS D'ATTENTE</b> .....	<b>77</b>
<b><u>CONCLUSION</u></b> .....	<b>79</b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b> .....	<b>80</b>
<b>OUVRAGE</b> .....	<b>80</b>
<b>ARTICLE DE REVUE</b> .....	<b>81</b>

<b>RAPPORTS</b> .....	<b>83</b>
<b>DOCUMENT DE TRAVAIL EUROPÉENS</b> .....	<b>83</b>
<b>SOURCES INTERNET</b> .....	<b>83</b>
<b>JURISPRUDENCE</b> .....	<b>87</b>
<b>JURISPRUDENCE EUROPÉENNE</b> .....	<b>88</b>
<b>LÉGISLATION</b> .....	<b>88</b>
<b>LÉGISLATION ESPAGNOLE</b> .....	<b>88</b>
<b>LÉGISLATION BELGE</b> .....	<b>88</b>
<b>ARRÊTÉ ROYAL</b> .....	<b>89</b>
<b>TRAVAUX PARLEMENTAIRES</b> .....	<b>89</b>
<b>MÉMOIRES</b> .....	<b>89</b>
<b><u>FILMOGRAPHIE</u></b> .....	<b><u>90</u></b>
<b><u>ANNEXES</u></b> .....	<b><u>XCI</u></b>
<b>ANNEXE 1 – GUIDE D’ENTRETIEN</b> .....	<b>XCI</b>
<b>ANNEXE 2 - TRANSCRIPTION DES INTERVIEWS</b> .....	<b>XCIV</b>
INTERVIEW LIVREUR 1 .....	XCIV
INTERVIEW LIVREUR 2 .....	C
INTERVIEW LIVREUR 3 .....	CV
INTERVIEW LIVREUR 4 .....	CXII
INTERVIEW LIVREUR 5 .....	CXXI
INTERVIEW LIVREUR 6 .....	CXXV
INTERVIEW LIVREUR 7 .....	CXXXI
INTERVIEW LIVREUR 8 .....	CXXXVI
INTERVIEW LIVREUR 9 .....	CXLI
INTERVIEW LIVREUR 10 .....	CXLVIII
INTERVIEW LIVREUR 11 .....	CLV
INTERVIEW LIVREUR 12 .....	CLX
<b>ANNEXE 3 – RÈGLEMENT TAKEAWAY LIÈGE</b> .....	<b>CLXV</b>

## **Introduction**

L'avènement des plateformes, terrain de jeu de l'économie collaborative, au cours des dix dernières années a offert aux travailleurs de nombreuses nouvelles opportunités d'emploi. Parmi elles, celle du livreur de repas : le coursier prestant pour des plateformes de livraison se voit indiquer, par le biais d'une application mobile, le restaurant où retirer la commande d'un client, le chemin à suivre jusqu'à l'adresse de celui-ci ainsi que le temps estimé pour effectuer la livraison. Le tout, assuré par un algorithme qui distribue les commandes et sans que le livreur ne connaisse l'identité de son client.

Ces nouvelles formes de travail soulèvent néanmoins plusieurs questions relatives au statut des prestataires. Une première voie de réponse a été apportée en 2017 avec l'entrée en vigueur de la « Loi De Croo », laquelle nous détaillerons dans la première section de ce travail. Si cette avancée légale crée un nouveau régime, celui-ci n'est cependant pas adapté à tous les travailleurs des plateformes. Nous veillerons donc aussi à lister d'autres voies envisageables pour l'avenir de ces travailleurs.

Si ces nouvelles modalités de travail permettent au travailleur de jouir d'une plus grande flexibilité et d'accéder au marché du travail nettement plus facilement qu'auparavant, le travail de plateforme implique de nouveaux challenges en matière de gestion des ressources humaines. L'un d'entre eux consistant à savoir comment faire en sorte que les travailleurs soient engagés, impliqués dans leur activité professionnelle.

Afin de comprendre ce qui motive et engage le travailleur de plateforme, et plus particulièrement le coursier des plateformes de livraison, il nous a semblé utile de nous appuyer sur plusieurs théories de l'engagement que nous veillerons à développer. Nous en dégagerons les facteurs qui nous semblent pertinents au regard des caractéristiques du travail de livreur pour les entreprises Takeaway, UberEats et Deliveroo – trois entreprises spécialisées dans la livraison de plat à domicile.

La deuxième partie de ce travail sera consacrée à une étude empirique supportée par des interviews réalisées auprès de livreurs de chacune des trois plateformes précitées. En partant des éléments théoriques explicités au préalable, celle-ci visera à analyser si une différence de statut pour les livreurs de plateforme est ou non susceptible d'impacter sur leur engagement au travail.

Pour terminer, sur base des réponses obtenues lors des interviews et des résultats de l'étude empirique, des pistes d'amélioration de l'engagement au travail seront proposées.

# Chapitre 1 - L'économie collaborative

## Section 1 - Définitions et concepts

Actuellement, aucune définition officielle et consensuelle de l'économie collaborative n'a été adoptée. En effet, le concept peut, selon les auteurs, recouvrir un champ plus ou moins large allant d'un vaste ensemble de plateformes digitales avec parfois l'ajout de structures collaboratives non digitales, aux seules plateformes numériques faisant intervenir du travail rémunéré<sup>1</sup>. En voici plusieurs exemples qui nous aideront à déterminer le sens à donner au terme « économie collaborative » pour les chapitres suivants.

La Commission européenne ne propose aucune définition dans sa communication « Les plateformes en ligne et le marché unique numérique ». Elle émet par contre plusieurs caractéristiques de l'économie collaborative : sa capacité à créer et à façonner de nouveaux marchés à partir de l'accumulation de données personnelles, le fait qu'elle opère dans des marchés multifaces, qu'elle bénéficie d'effets de réseau, ou qu'elle repose souvent sur les technologies de l'information et de la communication.<sup>2</sup>

Wikipédia se basant sur la contribution de nombreux participants, définit l'économie collaborative comme suit : « L'économie collaborative ou économie de partage regroupe les activités économiques qui reposent sur le partage ou la mutualisation des biens, savoirs, services ou espaces et sur l'usage plutôt que la possession. »<sup>3</sup>

Enfin, le SPF Économie définit l'économie collaborative comme une économie du partage ou d'échanges entre pairs (professionnels ou particuliers). Ces échanges peuvent concerner des biens, des services ou des connaissances et sont réalisés par l'intermédiaire d'une plateforme numérique de mise en relation et peuvent être soit

---

<sup>1</sup> O. MONTEL, « L'économie des plateformes : enjeux pour la croissance, le travail, l'emploi et les politiques publiques », *DARES, Document d'études n° 213*, (2017)

<sup>2</sup> Commission européenne, Communication de la Commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions - Les plateformes en ligne et le marché unique numérique. Perspectives et défis pour l'Europe, Communication, , 25 mai 2016, COM(2016) 288 final

<sup>3</sup> Wikipédia. L'économie collaborative. Disponible sur [https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie\\_collaborative](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_collaborative) (consulté le 5 juillet 2021)

rémunérés par des transactions à caractère lucratif ou non, soit pratiqués sans transactions monétaires.<sup>4</sup>

Dans le cadre de ma recherche, une précision quant aux termes choisis est nécessaire. En effet, si les concepts d'économie de partage et d'économie de plateforme semblent à première vue proches, ils ne renferment pas la même signification et ne sont pas interchangeables. D'un côté, l'économie de partage fait référence au fait de contribuer positivement à une plus grande soutenabilité de nos modes de vie, en permettant une optimisation de l'utilisation des biens existants.<sup>5</sup> De l'autre côté existe l'économie de plateforme. Il s'agit d'une stratégie commerciale menée par une entreprise ou organisation qui consiste à confier la réalisation de certaines tâches à un grand nombre d'utilisateurs volontaires répondant à un appel d'offre flexible par le biais d'une plateforme.<sup>6</sup> Dans certains cas, une entreprise adhère au concept de l'économie de plateforme et ne peut cependant pas prétendre entrer dans le champ de l'économie collaborative.

En s'appuyant sur ces définitions, il semble que les plateformes cibles de notre travail s'inscrivent davantage dans le second courant, celui de l'économie de plateforme. D. Cardon explique dans son ouvrage « Culture numérique » que Deliveroo aime se dire neutre, revendique n'être qu'un simple intermédiaire entre les restaurateurs et les particuliers. Pourtant, cette neutralité ne peut lui être reconnue : les utilisateurs que sont les livreurs sont dépendants tant économiquement que techniquement par rapport à la plateforme.<sup>7</sup>

Comme le souligne M. Lambrecht dans sa définition de l'économie collaborative, celle-ci nécessite une application ou un site internet qu'on appellera la plateforme digitale. Ces dernières sont des institutions centrales de l'économie collaborative<sup>8</sup>. Ici encore, beaucoup de définitions coexistent. On ne retiendra que celle donnée par K.M.

---

<sup>4</sup> Economie collaborative. Disponible sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/economie-collaborative> (consulté le 5 juillet 2021).

<sup>5</sup> M. LAMBRECHT, « L'économie des plateformes collaboratives », *Courrier hebdomadaire du C.R.I.S.P.*, 2016, vol. 2311-, vol. 2312, n° 26, pp. 8-16

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> P. CAVALLARI, « Compte rendu de : La culture numérique selon Dominique Cardon », *Sens public*, 2019.

<sup>8</sup> A. SUNDARARAJAN, « The sharing economy: the end of employment and the rise of crowd-based capitalism », Cambridge, The MIT Press, 2017. p.240

Kuhn et A. Maleki. : « les plateformes de travail en ligne peuvent être définies comme des entreprises à but lucratif qui utilisent la technologie pour faciliter la satisfaction de besoins immédiats de services à court terme, à distance ou en personne, avec des travailleurs officiellement considérés comme des entrepreneurs indépendants ».<sup>9</sup>

## Section 2 - L'ubérisation

L'économie collaborative est le terrain de jeu de l'ubérisation. En effet, d'après B. Condé, l'économie collaborative a donné naissance à l'ubérisation.<sup>10</sup>

Ce néologisme apparaît pour la première fois en 2014 lorsque le président directeur général du groupe Publicis, Maurice Lévy a dit : « *Tout le monde commence à craindre de se faire Uberiser. C'est l'idée qu'on se réveille soudainement en découvrant que son activité historique a disparu. Les clients n'ont jamais été aussi désorientés ou inquiets au sujet de leur marque et de leur modèle économique* ».<sup>11</sup>

Le terme ubérisation désigne, d'après D. Jacquet et G. Leclercq, le phénomène économique qui consiste à transformer et déstabiliser un secteur économique avec un modèle économique innovant tirant parti des nouvelles technologies. Il tire son origine de la start-up Uber.<sup>12</sup>

Selon N. Bouayach, l'ubérisation représente le phénomène par lequel le modèle de l'économie traditionnelle est remis en cause ou est menacé par un nouveau modèle économique sortant de l'économie digitale. Sur cette trajectoire, nous pouvons facilement comprendre que le terme ubérisation est la conséquence de la remise en cause et de la menace que le modèle Uber pose sur l'activité des taxis traditionnels.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> K.M. KUHN et A. MALEKI, « Micro-entrepreneurs, dependent contractors, and instaselfs: Understanding online labor platform workforces », *Academy of Management perspectives*, 2017, vol. 31, n° 3, pp. 183-200.

<sup>10</sup> B. CONDÉ, « Économie collaborative : nouvelle rupture ou ultime ruse du capitalisme ? », (Mémoire). Université de Liège, 2017.

<sup>11</sup> A. THOMSON, « Maurice Lévy tries to pick up Publicis after failed deal with Omnicom », *Financial Times*, 2014. Disponible sur <https://www.ft.com/content/377f7054-81ef-11e4-b9d0-00144feabdc0>. (Consulté le 3 juillet 2021)

<sup>12</sup> D. JACQUET et G. LECLERCQ, « Ubérisation un ennemi qui vous veut du bien ? », *Malakoff : Dunod*, 2016. p.243

<sup>13</sup> N. BOUAYACHI, « L'ubérisation », (Mémoire). Université catholique de Louvain, 2017.

Comme conséquence à ce phénomène, on observe un risque de voir se développer un monde où le non-salariat prendrait le pas, petit à petit, sur le salariat lui-même, dans le monde de l'emploi.<sup>14</sup> Pour certains, l'ubérisation annoncerait « la mort du salariat » et une façon différente de vivre son activité professionnelle.<sup>15</sup> Pourtant, l'entreprise Takeaway en témoigne, la menace que constitue l'ubérisation ne concerne toutefois pas l'ensemble de l'économie de plateforme. Cette transformation du marché du travail s'accompagne de nombreuses questions quant à la protection sociale offerte à ces « non-salariés ».

---

<sup>14</sup> G. LECLERCQ, « Opinion | Un nouveau contrat social peut-il naître de l'ubérisation ? », Echos, 2018. Disponible sur <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-un-nouveau-contrat-social-peut-il-naître-de-luberisation-137881> (consulté le 8 juillet 2021)

<sup>15</sup> B. Blancheton, « Enjeux économiques de l'ubérisation : histoire, innovations, nouvelles frontières du salariat et de la firme, affaiblissement de la croissance économique », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2018, vol. 205, n° 1, pp. 10-22.



## Chapitre 3 - Les plateformes Deliveroo, Uber Eats et Takeaway

Cette section vise une brève présentation des trois plateformes faisant l'objet de ce travail. Notons que ces dernières sont les trois plateformes les plus actives dans la livraison de repas en Belgique<sup>16</sup>.

### Section 1 – Just Eat Takeaway

La société Just Eat Takeaway a été créée en janvier 2020 en regroupant deux entreprises de livraison de repas : la société néerlandaise Takeaway et la société danoise Just Eat, fondées respectivement en 2000 et 2001.<sup>17</sup>

La société a recourt à 3000 livreurs dans toute la Belgique<sup>18</sup>. Cependant, ce chiffre n'est rien comparé au nombre de coursiers que la société emploie indirectement, étant donné que la majorité des livraisons est effectuée par des coursiers externes. Des 200 000<sup>19</sup> restaurants partenaires de l'entreprise à travers le monde, 2200<sup>20</sup> environ se situent en Belgique.

Le groupe Just Eat Takeaway a généré un chiffre d'affaire de 2,042 milliards d'euros<sup>21</sup> en 2020. La société enregistre cependant une perte nette de 151 millions d'euros<sup>22</sup>. L'entreprise explique que cette perte est due à « des amortissements et des dépenses

---

<sup>16</sup> Deliverect, « Active food delivery platforms », 2021. Disponible sur [https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/5256387/Deliverect\\_New/Blog/Visuals%20for%20articles/Food%20Delivery/Third-party%20platforms%20Europe/Delivery%20platforms%20Europe.pdf](https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/5256387/Deliverect_New/Blog/Visuals%20for%20articles/Food%20Delivery/Third-party%20platforms%20Europe/Delivery%20platforms%20Europe.pdf) (Consulté le 15 juillet 2021)

<sup>17</sup> Just Eat Takeaway. History. Disponible sur <https://www.justeattakeaway.com/about-us/history/> (Consulté le 15 juillet 2021)

<sup>18</sup> « Les entreprises de livraison de repas recrutent des centaines de nouveaux coursiers », *Retail Detail*, 2021. Disponible sur <https://www.retaildetail.be/fr/news/food/les-entreprises-de-livraison-de-repas-recrutent-des-centaines-de-nouveaux-coursiers#:~:text=L'ann%C3%A9e%20derni%C3%A8re%2C%20le%20nombre,doubl%C3%A9%2C%20passant%20%C3%A0%203%20000>. (Consulté le 15 juillet 2021)

<sup>19</sup> « Just Eat Takeaway.com affirme ses positions de géant mondial de la restauration livrée », *Snacking*, 2020. Disponible sur <https://www.snacking.fr/actualites/management-franchise/5065-Just-Eat-Takeaway-com-affirme-ses-positions-de-geant-mondial-de-la-restauration-livree/>. (Consulté le 15 juillet 2021)

<sup>20</sup> Facebook. Takeaway.com BE. Disponible sur <https://www.facebook.com/TakeawaycomBE>. (Consulté le 15 juillet 2021)

<sup>21</sup> Les Echos Investir. Just Eat Takeaway. Disponible sur <https://investir.lesechos.fr/cours/donnees-financieres-action-just-eat-takeaway,xams,tkwy,nl0012015705,isin.html>. (Consulté le 15 juillet 2021)

<sup>22</sup> Ibid.

exceptionnelles », notamment 102 millions d’euros liés à du « conseil et des coûts d’intégration de Just Eat et Takeaway et la transaction proposée avec Grubhub »<sup>23</sup>. D’autres éléments à l’origine de cette perte sont le coût des livraisons, des employés, de traitement des commandes et de marketing qui ont tous été revus à la hausse.

À la différence de ses concurrents, la livraison de repas effectuée par des coursiers travaillant pour Takeaway n’est pas le but principal de l’entreprise, cela n’est qu’une opération de marketing. En effet, ce vers quoi souhaite se tourner Takeaway, c’est une plateforme avec un maximum de restaurants inscrits qui effectuent eux-mêmes leurs livraisons. En déployant des livreurs très reconnaissables partout dans les grandes villes, l’entreprise vise à se faire connaître afin d’évincer ses concurrents.<sup>24</sup>

## Section 2 – Deliveroo

Deliveroo est une société britannique fondée en 2012 qui propose un service de livraison de repas. L’entreprise occupe aujourd’hui plus de 3000 livreurs en Belgique, tous ayant un statut d’indépendant ou de particulier sous le régime de l’économie collaborative, livrant le préparations de 3000 restaurants partenaires belges<sup>25</sup>.

Sur le plan financier, l’entreprise a enregistré, en 2020, un chiffre d’affaire de 1,4 milliard d’euros<sup>26</sup>, soit une hausse de 54% par rapport à l’année précédente. Pourtant, Deliveroo a essuyé une perte de 255,8 millions d’euros<sup>27</sup> au cours de cette même année.

---

<sup>23</sup> « Malgré le boom des livraisons de repas, Just Eat Takeaway creuse sa perte », *Frenchweb*, 2021. Disponible sur <https://www.frenchweb.fr/malgre-le-boom-des-livraisons-de-repas-just-eat-takeaway-creuse-sa-perte/417336>. (Consulté le 15 juillet 2021)

<sup>24</sup> G. WOELFLE et S. GUARIN (Producteurs). (2021). *#Investigation : Dans les cuisines de la livraison de repas* [Reportage]. RTBF

<sup>25</sup> M. FETTWEIS, « Deliveroo doublera sa présence en Belgique en 2021 avec 15 nouvelles villes », *L’Écho*, 2021. Disponible sur <https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/deliveroo-doublera-sa-presence-en-belgique-en-2021-avec-15-nouvelles-villes/10285179.html>. (Consulté le 15 juillet 2021)

<sup>26</sup> « Deliveroo entrera en Bourse malgré 256 millions d’euros de pertes en 2020 », *Courrier International*, 2021. Disponible sur <https://www.courrierinternational.com/article/gig-economy-deliveroo-entrera-en-bourse-malgre-256-millions-deuros-de-pertes-en-2020#:~:text=GYMGLISH-1%20mois%20d'essai%20gratuit%20%3E,2020%2C%20rapporte%20le%20Financial%20Times>. (Consulté le 15 juillet 2021)

<sup>27</sup> Ibid.

Comme ses deux concurrents, l'entreprise se permet ces pertes car elle fait un pari sur l'avenir : être la seule et unique plateforme de livraison de repas à domicile. Si elle atteint un jour cet objectif, l'entreprise pourra alors repasser dans le vert.

### **Section 3 – UberEats**

UberEats est lancé en 2015 par la société Uber, toutes les deux implantées aux États-Unis. La société ne communique ni le nombre de coursiers qu'elle occupe, ni le nombre de restaurants avec lesquels elle a un partenariat en Belgique. La seule donnée disponible est qu'elle livre les plats de 600 000 restaurants à travers le monde<sup>28</sup>.

Le chiffre d'affaire de la branche livraison de repas de la société Uber s'est élevé à 4,8 milliards d'euros<sup>29</sup> en 2020. Les pertes du groupes Uber, elles, sont évaluées à 5,6 milliards d'euros mais les données pour le segment UberEats ne sont pas disponibles.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> D. CURRY, "Uber Eats Revenue and Usage Statistics (2021)", 2021. Disponible sur <https://www.businessofapps.com/data/uber-eats-statistics/>. (Consulté le 15 juillet 2021)

<sup>29</sup> Business of Apps. Revenue of Uber Eats worldwide from 2017 to 2020 (in billion U.S. dollars) [Graph]. In Statista, 2021. Disponible sur <https://www.statista.com/statistics/1235816/revenue-uber-eats-worldwide/>. (Consulté le 15 juillet 2021)

<sup>30</sup> L. KOLODNY, "Uber losses narrow as delivery growth outpaces fall in ride-sharing", *CNBC*, 2021. Disponible sur <https://www.cnn.com/2021/02/10/uber-earnings-q4-2020-.html>. (Consulté le 15 juillet 2021)

## **Chapitre 3 - Problématique du statut du travailleur de plateforme**

Le statut des travailleurs de plateforme a suscité beaucoup de questions ces dernières années. Sont-ils salariés ? Indépendants ? Un troisième statut doit-il être créé ? La réponse n'est pas encore tranchée en droit belge, même si le législateur essaie progressivement de combler ce vide juridique. Un encadrement légal complet et cadencé du secteur n'est pas forcément souhaitable dès à présent vu son évolution rapide et la naissance constante de nouvelles plateformes.

### **Section 1 - L'état actuel du droit belge**

Le 1<sup>er</sup> juillet 2016, le législateur belge a, sous l'initiative du vice-premier ministre Alexander De Croo, adopté la loi-programme du 1<sup>er</sup> juillet 2016 dite « Loi De Croo »<sup>31</sup>. Cette loi qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 2017, a été adoptée afin de répondre au communiqué de presse du 2 juin 2016 émis par la Commission Européenne<sup>32</sup> demandant aux États membres de créer des conditions favorables à un développement harmonieux de l'économie collaborative. La Belgique, en promulguant cette loi, devient l'un des premiers pays à adopter une législation spécialement consacrée à l'économie collaborative.

Parmi les nombreuses mesures prises pour les plateformes et l'économie collaborative en général, la loi-programme instaure un régime fiscal attractif pour certains travailleurs de plateforme. La loi exclut certains prestataires de l'assujettissement à la sécurité sociale des indépendants et bien entendu, de celle des salariés. En réalité, les personnes exerçant sous ce régime sont évincées de tout statut social. Les prestataires visés sont les bénéficiaires de revenus issus de l'économie collaborative et perçus par l'intermédiaire d'une plateforme agréée et dont le montant ne dépasse pas 3250 euros indexés, soit, 6390 euros pour l'année fiscale 2021.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Loi programme du 1<sup>er</sup> juillet 2016, M.B, 4 juillet 2016, p. 40970.

<sup>32</sup> Commission européenne, Communication de la Commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions - Les plateformes en ligne et le marché unique numérique. Perspectives et défis pour l'Europe, Communication, , 25 mai 2016, COM(2016) 288 final

<sup>33</sup> M. PAULUS, « La problématique du statut des travailleurs de plateformes en droit de la sécurité sociale belge », (Mémoire). Université de Liège, 2020.

Selon l'article 90 du code d'impôt sur les revenus, la prestation qui génère le revenu doit se trouver en dehors de l'exercice d'une activité professionnelle.<sup>34</sup> La justification de cette condition donnée par le législateur est la suivante : « le nouveau régime [...] vise en effet les services qui sont prestés dans le cadre de l'économie collaborative dans une 'relation peer-to-peer', et donc entre parties égales et en dehors de tout cadre professionnel »<sup>35</sup>. Cet argument ne convainc pas la doctrine belge. En effet, si le législateur exclut les prestations exercées dans un cadre professionnel, il n'y a aucun intérêt à créer une exception à l'assujettissement au statut social des indépendants puisque l'assujettissement lui-même, suppose une activité professionnelle indépendante en Belgique.<sup>36</sup> L'insertion de cette condition du caractère non professionnel a été réalisée, semble-t-il, en vue d'exclure du champ d'application de la loi De Croo les professionnels utilisant cette disposition en vue d'échapper à d'autres règles contraignantes.

Cette condition a fait l'objet d'un conflit au sein de la plateforme agréée Deliveroo. Celle-ci considérait que ses coursiers bénéficiaient du statut dérogatoire. L'administration belge, elle, estimait le contraire : puisque la livraison intervient pour le compte de la plateforme et pas directement en peer-to-peer, comme le préconise la loi, les revenus des coursiers doivent être imposés au taux normal. Au vu des conséquences très dommageables de cette décision pour les coursiers, un arrangement a été trouvé en 2019 afin que les échanges entre le prestataire et le client soient directs. Dorénavant, les livreurs sont rémunérés avec des frais fixes, définis ville par ville.<sup>37</sup> Les coursiers d'UberEats ont également pu obtenir ce statut.<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> Code d'impôt sur les revenus 1992 (CIR 92), ed. 2020.

<sup>35</sup> Chambre des représentants de Belgique (2016a). Projet de loi-programme (Doc 54 1875/001). Bruxelles : Chambre, 3e session de la 54e législature. Disponible sur <https://www.lachambre.be/FLWB/PDF/54/1875/54K1875001.pdf>.

<sup>36</sup> V. FRANQUET, « La nouvelle exception au statut social des travailleurs indépendants pour l'« Économie collaborative » : présentation générale et questionnement critique », *Ors.*, 2017, n°3, p. 23

<sup>37</sup> M. SAMAIN, « Imbroglia dans l'économie collaborative », *L'Echo*, 2019. Disponible sur <https://www.lecho.be/entreprises/general/imbroglio-dans-l-economie-collaborative/10170666.html> (consulté le 6 juillet 2021)

<sup>38</sup> C. CHARLOT, « Les coursiers à vélo sont-ils vraiment concernés par la loi De Croo ? » *Trends Tendances*, 2017. Disponible sur [https://trends.levif.be/economie/politique-economique/les-coursiers-a-velo-sont-ils-vraiment-concernes-par-la-loi-de-croo/article-normal-677875.html?cookie\\_check=1628935977#:~:text=Le%20patron%20n'entre%20pas,le%20sont%2C%20eux%2C%20pas](https://trends.levif.be/economie/politique-economique/les-coursiers-a-velo-sont-ils-vraiment-concernes-par-la-loi-de-croo/article-normal-677875.html?cookie_check=1628935977#:~:text=Le%20patron%20n'entre%20pas,le%20sont%2C%20eux%2C%20pas) (consulté le 6 juillet 2021)

Pour résumer, si les conditions d'application de la loi sont remplies, notamment celle du plafond à ne pas dépasser, et que, dès lors, le régime d'exception est d'application, le coursier ne pourra bénéficier du régime de protection de la sécurité sociale dans le cadre de son activité de livreur. Si, au contraire, l'activité génère des revenus dépassant les 6390 euros, la totalité de ceux-ci ne seront alors pas soumis au régime d'exception et le prestataire sera considéré comme indépendant avec l'obligation d'assujettissement à la sécurité sociale des travailleurs indépendants qui en découle.<sup>39</sup>

Outre l'exclusion à la sécurité sociale, les coursiers qui respectent les conditions de la loi et génèrent donc des revenus dont le montant ne dépassent pas les 6390 euros brut pour l'année de référence 2021, ceux-ci jouissent d'une taxation allégée avec un taux d'imposition effectif de 10,7%. Le précompte est retenu à la source par la plateforme agréée. Les revenus issus de ces prestations sont déclarés en économie collaborative dans la déclaration fiscale du travailleur.

Pour les livreurs qui n'entrent pas dans les conditions érigées par la loi, ou qui dépassent le plafond annuel de 6390 euros brut pour 2021, le statut d'indépendant est d'application, avec un taux d'imposition correspondant et une affiliation à la sécurité sociale des indépendants.

En Belgique, 20% des livreurs des plateformes UberEats et Deliveroo sont indépendants contre 80% sous le régime de l'économie collaborative.<sup>40</sup> Les coursiers de la société Takeaway, quant à eux, bénéficient tous d'un statut de salarié lorsqu'ils sont repris comme livreurs internes de la société. Si la majorité d'entre eux sont actuellement engagés en tant qu'intérimaires, l'entreprise souhaite que d'ici la fin de l'année, 60% de ses livreurs travaillent sous contrat de travail à durée indéterminée.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> A. NOLLET et F. VANRYKEL, « Aspects de droit fiscal de l'économie collaborative en Belgique », *CUP*, 2019. p. 194

<sup>40</sup> G. WOELFLE et S. GUARIN (Producteurs). (2021). *#Investigation : Dans les cuisines de la livraison de repas* [Reportage]. RTBF

<sup>41</sup> Ibid.

## **Section 2 - Le statut du travailleur de plateforme : plusieurs alternatives pour l'avenir**

Les travailleurs de plateforme se trouvent en majorité dans une zone « grise » entre le salariat et l'indépendance. Même si la loi De Croo apporte des réponses fiscales et sociales pour certains d'entre eux, elle est loin de tout résoudre. En effet, si certains travailleurs souhaitent être considérés comme des salariés à part entière, les plateformes, elles, aiment à se voir comme de simples interfaces mettant en relation le prestataire et le client<sup>42</sup>. Cette neutralité des plateformes est régulièrement mise à mal dans la réalité. Ainsi, prenons l'exemple de la plateforme Deliveroo, elle ne se limite pas à faciliter la mise en relation entre un livreur et un client désireux de commander un repas, dès lors qu'elle propose un catalogue de restaurants où commander, et qu'elle détermine les prix des prestations. De plus, c'est à elle que le client paie directement la commande, etc. et cela, la plupart du temps, sans que le client ne connaisse l'identité de son coursier, ce dernier n'étant jamais qu'un agent de la plateforme non choisi.

Dans cette configuration, le coursier n'a de contact direct qu'avec la plateforme qui forme un écran opaque entre le prestataire et le client. Le prestataire peut alors être vu comme un agent d'exécution de la plateforme.<sup>43</sup> Dans la même optique, le client n'est lui aussi en contact qu'avec la plateforme. Se pose dès lors la question de l'existence d'un lien de subordination juridique entre le livreur et la plateforme. Les plateformes, elles, plaident en faveur de l'absence de ce type de lien en avançant, notamment, des arguments relatifs à l'autonomie et la flexibilité accordées aux coursiers.

Une solution pourrait émerger en créant un troisième statut qui serait à mi-chemin entre l'indépendant et le salarié. Comme le démontrent F. Kéfer, Q. Cordier et A. Farcy dans leur article « *Quel statut juridique pour les travailleurs des plateformes numériques ?* », bien que ce statut soit alléchant à première vue, il soulève de nouveaux problèmes. Parmi ceux-ci, les auteurs épinglent le risque de promouvoir un statut inapproprié, celui d'un déplacement du salariat vers ce nouveau statut moins

---

<sup>42</sup> F. KÉFER, Q. CORDIER et A. FARCY, « Quel statut juridique pour les travailleurs des plateformes numériques ? », *Revue de Droit Social* 2019, pp.37-61.

<sup>43</sup> M. RISAK, « Crowdworking: Towards a "New" Form of Employment », *Bulletin of comparative labour relations*, 2016, p. 97.

onéreux pour les employeurs, mais aussi la difficulté de définir les frontières entre, d'une part, l'indépendant et le statut intermédiaire et d'autre part, le statut intermédiaire et le salarié.

Une seconde alternative consisterait à étendre le périmètre d'application du droit social aux travailleurs de plateforme. Cette extension peut être minimaliste ou maximaliste. Dans sa première forme, les relations contractuelles unissant le travailleur à son ou ses commanditaire(s) sont régies par le droit économique et le droit commun des obligations et parallèlement, le livreur profite du régime de sécurité sociale des salariés. Pour ce faire, le champ d'application de la loi du 27 juin 1969 relative à la sécurité sociale des travailleurs devrait être étendu aux travailleurs de plateforme, ce qui aurait comme effet d'assimiler la plateforme numérique à l'employeur du coursier. Dans sa forme maximaliste, le droit du travail s'appliquerait à tous ceux ayant un état de dépendance factuelle suffisant à l'égard de leur « employeur ».

Une troisième possibilité est la création d'un contrat de travail spécifique aux travailleurs de plateforme. Cette solution présente des similitudes avec ce qui a soutenu la création du travailleur intérimaire. Comme lors de celle-ci, existe la crainte d'une marchandisation du travail interdite par la Déclaration de Philadelphie du 10 mai 1944. Par contre, si la présence d'éléments impliquant une autorité patronale était sans équivoque dans les relations entre l'intérimaire et l'entreprise utilisatrice, il n'en va pas de même pour le travailleur de plateforme. Par ailleurs, le législateur a décidé de consacrer une présomption de contrat de travail entre l'entreprise intérimaire et le travailleur, tout en acceptant que certaines caractéristiques de la subordination soient exercées par l'entreprise utilisatrice. Si l'équivalent devait être décidé pour les plateformes numériques, cela impliquerait de consacrer la présomption irréfragable de contrat de travail entre le travailleur de plateforme et la plateforme. La plateforme serait alors contrainte de respecter les exigences du droit belge en matière de salaire, de vacances annuelles, de licenciement et préavis, de non-discrimination et de bien-être au travail, de temps de travail, etc. Cette option inclurait en outre, pour les travailleurs de plateforme, les protections offertes par la sécurité sociale belge.

L'intégration du travailleur de plateforme dans le salariat ne peut cependant s'opérer sans complications. Ainsi, comment le travailleur pourrait-il garder cette même liberté,



flexibilité pour déterminer ses horaires, tout en se pliant aux dispositions relatives à la durée de travail ? En outre, les temps d'attente des coursiers des plateformes Deliveroo et UberEats ne sont pas rémunérés par les plateformes. Pourtant, l'article 19, alinéa 2 de la loi du 16 mars 1971 relative au travail explique qu' « on entend par durée du travail le temps pendant lequel le personnel est à la disposition de l'employeur. » Ainsi, s'il est vrai que le coursier est libre de ses actions et déplacements, pendant le temps d'attente, la brièveté de ce dernier l'oblige à être présent physiquement sur place pour être à temps pour livrer les clients. Selon l'arrêt de la Cour de Justice européenne (cinquième chambre) du 21 février 2018<sup>44</sup>, lorsque le prestataire a une obligation de présence physique sur les lieux, ce temps doit être compté dans la durée de travail (et par conséquent, être rémunéré. De plus, à partir de quand devrait-on considérer que le coursier est lié à la plateforme par un contrat de travail ? Deux options se présentent à nous. Dans le premier cas de figure, l'activation du compte sur la plateforme fait naître un contrat de travail à durée indéterminée, avec la difficulté de concilier ce type de contrat avec l'autonomie du livreur quant au choix de ses horaires de travail. Dans le second cas de figure, l'activation du compte génère une convention-cadre qui permettrait ensuite de conclure des contrats de travail couvrant soit les périodes au cours desquelles le livreur est connecté à la plateforme et est susceptible d'accepter une prestation, soit chaque livraison effectuée (les temps d'attente ne seraient alors pas comptabilisés dans la durée du travail). Dans les deux cas, les règles relatives aux contrats de travail ne seraient pas adaptées. En effet, dans la première option, quels effets seraient à attacher à la déconnexion du prestataire alors qu'il est en période de travail et donc censé rester connecté ? Dans le second schéma, les effets attachés à la qualification du travailleur en salarié seraient plus que limités. De plus, l'article 10 de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail émet l'interdiction de conclure succession de contrats à durée déterminée, sauf lorsque celle-ci se justifie « par la nature du travail ou par d'autres raisons légitimes ».<sup>45</sup>

En conclusion, cette voie qu'est la création d'un contrat de travail sur mesure pour les travailleurs de plateforme n'est pas aussi aisée qu'elle y paraît d'emblée, et demande de nombreuses adaptations et précisions du droit belge.

---

<sup>44</sup> Arrêt Ville de Nivelles/Matzak, C-518/15, ECLI:EU:C:2018:82.

<sup>45</sup> Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail, art. 10, M.B., 22 août 1978, p. 9277

La dernière alternative proposée par F. Kéfer, Q. Cordier et A. Farcy consiste en la création d'un statut d'indépendant sur mesure. Dans cette optique, pour pallier le manque de protection offerte aux travailleurs de plateformes, il y aurait lieu de mettre en place un système de protection sociale alors même qu'aucun lien de subordination ne serait reconnu. Certes, certaines avancées visant au rapprochement des protections sociales offertes aux salariés et aux indépendants ont vu le jour dans le droit belge (les lois du 10 mai 2007 contre la discrimination et la loi du 24 mai 1921 garantissant la liberté d'association s'appliquent tant pour les salariés que pour les indépendants<sup>46</sup>, l'assurance soins de santé et les allocations familiales dont bénéficient les deux statuts<sup>47</sup>, l'assurance indemnité en cas d'incapacité de travail ou maternité accordée aux indépendants<sup>48</sup>, etc.). Toutefois, d'autres s'avèrent nécessaires pour que les travailleurs de plateformes restent indépendants, tout en bénéficiant de plus de sécurité.<sup>49</sup>

### **Section 3 - Quelques décisions des Cours et Tribunaux européens**

Au regard de la difficulté de qualifier de façon claire et précise le statut des prestataires de Deliveroo, UberEats ou Takeaway, cette question a fait l'objet de plusieurs arrêts des cours et tribunaux en Belgique et dans les pays voisins.

#### **Sous-section 1 – France: Take-Eat-Easy**

En premier lieu, l'arrêt n°1737 du 28 novembre 2018 rendu par la Cour de Cassation française<sup>50</sup>, chambre sociale, décide de que la qualification d'indépendant viole

---

<sup>46</sup> Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certains formes de discrimination, art. 4, 1°, et art. 5, § 2, M.B., 30 mai 2007, p. 29016 ; Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes, art. 5, 1°, et art. 6, § 2, M.B., 30 mai 2007, p. 29031 ; Loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie, art. 4, 1°, et art. 5, § 2, M.B., 8 août 1981, p. 9928

<sup>47</sup> Loi relative à l'assurance obligatoire soins de santé et indemnités coordonnée le 14 juillet 1994, art. 32, 1°bis, et 2°, M.B., 27 août 1994, p. 21524 , Loi générale du 19 décembre 1939 relative aux allocations familiales, art. 1/1, M.B., 22 décembre 1939, p. 8702

<sup>48</sup> Arrêté royal du 20 juillet 1971 instituant une assurance indemnités et une assurance maternité en faveur des travailleurs indépendants et des conjoints aidants, M.B., 7 août 1971, p. 9312

<sup>49</sup> F. KÉFER, Q. CORDIER et A. FARCY, « Quel statut juridique pour les travailleurs des plateformes numériques ? », *Revue de Droit Social* 2019, pp.37-61.

<sup>50</sup> Arrêt n°1737 du 28 novembre 2018, ECLI:FR:CCASS:2018:SO01737

l'article L.8221-6, II du code du travail français. Cette décision s'explique notamment par le fait que l'application (Take-Eat-Easy, une application similaire à celles faisant l'objet de ce mémoire) utilisait un service de géolocalisation permettant le suivi, en temps réel, par la société, de l'emplacement du coursier ainsi que la comptabilisation du nombre de kilomètres parcourus par celui-ci. De plus, la plateforme disposait d'un système de sanction à l'égard du livreur en cas de manquements à ses obligations contractuelles (non-port du casque, incapacité à réparer une crevaison, cumul important de retards, etc.). L'existence de ce système de géolocalisation et de sanctions permettent de dégager l'existence d'un pouvoir de direction et de contrôle de l'exécution de la prestation ce qui, d'après la Cour de Cassation française, caractérise un lien de subordination juridique.

### **Sous-section 2 – Espagne: Glovo**

La Cour Suprême espagnole a également qualifié les relations qui lient les travailleurs Glovo (plateforme de livraison de repas similaire à Deliveroo, Uber Eats et Takeaway) comme salariale dans son jugement du 25 septembre 2020<sup>51</sup>. Ici encore, la Cour motive sa position en invoquant la géolocalisation du livreur pendant ses prestations, le fait que la plateforme indique au coursier comment le service doit être fourni et contrôle le respect de ses indications, le fait que le travailleur ne reçoit pas sa rémunération directement mais bien par l'intermédiaire de la plateforme, etc.

Suite à cette décision de la Cour Suprême, des membres du gouvernement espagnol dont la Ministre du travail, Yolonda Diaz, ont poursuivi les négociations, accompagnés des syndicats et associations professionnelles, afin que cette décision soit convertie en loi, source de droit. C'est ce qu'a fait le gouvernement espagnol en ratifiant la « Loi Riders », le 11 mai dernier.<sup>52</sup> Celle-ci est entrée en vigueur le 12 août 2021. Cette loi révisé donc le statut des travailleurs de plateforme de livraison en les qualifiant de salariés et oblige les entreprises visées à communiquer aux comités d'entreprise (« Comité de empresa ») les paramètres, règles et instructions qui déterminent le

---

<sup>51</sup> Arrêt n° 805/2020, C-4746/2019, ECLI:ES:TS:2020:2924

<sup>52</sup> Décret royal 9/2021 du 11 mai 2021 modifiant le texte révisé de la loi sur le statut des travailleurs, approuvé par le décret-loi royal 2/2015, du 23 octobre, afin de garantir les droits du travail des personnes dédiées à la livraison dans le domaine des plateformes numériques.

fonctionnement de l’algorithme. La présomption d’emploi ne concerne pas tous les travaux de plateforme numérique mais uniquement ceux de livraison.

Suite à cette annonce, Deliveroo a, dans un communiqué datant du 30 juillet 2021 annoncé que l’entreprise envisageait de mettre fin à ses activités en Espagne. La société britannique a poursuivi en indiquant « son intention de réaliser une consultation parmi ses employés sur la cessation de ses opérations en Espagne »<sup>53</sup>. Il est clair que les résultats de cette consultation ne seront pas contraignants pour la firme. De son côté, Deliveroo réfute le fait que la nouvelle législation soit à l’origine de cette décision et assure avoir les capacités financières d’engager tous ses livreurs. Le motif serait, selon l’entreprise de livraison, purement économique : pour conserver sa première place en tant que plateforme de livraison de repas, elle devrait concéder des investissements jugés trop importants avec des rendements incertains.<sup>54</sup> De son côté, UberEats déclare également que cette loi signerait la fin de l’économie collaborative en Espagne.<sup>55</sup>

### **Sous-section 3 – Royaume-Uni : Deliveroo**

Dans un sens opposé, la Cour d’Appel britannique a confirmé dans une décision du 24 juin 2021<sup>56</sup> un jugement rendu en 2017 qui déterminait que les coursiers Deliveroo n’étaient pas des salariés mais bien des indépendants dépourvus du droit de syndicalisation.<sup>57</sup> Pour justifier sa décision, la Cour s’appuie essentiellement sur la possibilité, pour le livreur, de demander à se faire substituer par un autre. Selon la loi britannique, toute personne ayant le droit de le faire est considérée comme un

---

<sup>53</sup> « Deliveroo envisage de quitter l’Espagne, où les livreurs devront bientôt être salariés », *Le Soir.be*, 2021. Disponible sur <https://www.lesoir.be/386901/article/2021-07-30/deliveroo-envisage-de-quitter-lespagne-ou-les-livreurs-devront-bientot-etre>. (Consulté le 10 août 2021)

<sup>54</sup> R. VILLAÉCIJA, « Deliveroo comunica a sus empleados que se va de España justo cuando entra en vigor la 'ley rider' », *El Mundo*, 2021. Disponible sur <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2021/07/30/6103bc3ce4d4d8780e8b459b.html> (Consulté le 10 juillet 2021)

<sup>55</sup> L. CATER, « Spain approved a law protecting delivery workers. Here’s what you need to know », *Politico*, 2021. Disponible sur <https://www.politico.eu/article/spain-approved-a-law-protecting-delivery-workers-heres-what-you-need-to-know/> (Consulté le 10 juillet 2021)

<sup>56</sup> Arrêt *The independent worker union of great britain/ The central arbitration committee and Deliveroo*, C1/2018/3104, EWCA Civ 952

<sup>57</sup> « The supreme court decides that delivery riders have been wrongly described as self-employed workers », *AEF Abogados*, 2020. Disponible sur <https://aefabogados.com/en/the-supreme-court-decides-that-delivery-riders-have-been-wrongly-described-as-self-employed-workers/>. (Consulté le 10 juillet 2021)

travailleur indépendant et les travailleurs indépendants n'ont pas droit à la négociation collective.<sup>58</sup>

#### **Sous-section 4 – Belgique : Deliveroo**

Enfin, en Belgique, deux décisions sont à épingle. La première émane de la Commission Administrative de règlement de la relation de Travail (CRT) qui a rendu le 23 mars 2018 une décision indiquant que, selon elle, les éléments qui lui ont été soumis reprenant les conditions de travail des livreurs au sein de l'entreprise Deliveroo, contredisent la qualification de travail indépendant proposée par la société.<sup>59</sup> La Commission a par ailleurs décrété, pour les deux coursiers faisant l'objet du dossier déposé en son sein, que s'ils poursuivent leurs activités de livreurs auprès de l'entreprise, la relation de travail qui lie les deux parties devrait être celle du salariat. La CRT s'appuie sur différents éléments : les obstacles à la liberté dans l'organisation du temps de travail, la faible liberté d'organisation du travail en lui-même, la précision des instructions dictées par Deliveroo, la faculté de l'entreprise de mettre fin au contrat à tout moment et pour n'importe quel motif, et le fait que le livreur est tenu par les standards de sécurité communiqués et mis à jour au gré de Deliveroo. Il est important de souligner que les décisions rendues par cet organe ne sont contraignantes qu'à l'égard des deux coursiers concernés. Ils ne sont plus autorisés à travailler pour Deliveroo en tant qu'indépendants. Le principe de la liberté contractuelle n'oblige cependant pas l'entreprise à leur proposer un contrat de salarié. Cette décision n'a donc pas de portée générale.<sup>60</sup>

Suite à cette décision, une enquête a été menée par le ministère public. Ce dernier a conclu que Deliveroo était en infraction en obligeant ses livreurs à travailler pour elle en tant qu'indépendants. Le Tribunal du travail devra, en octobre 2021, trancher un litige dans lequel l'auditorat du travail, auquel se joignent quelques coursiers Deliveroo et l'Office National de Sécurité Sociale, affrontent la plateforme Deliveroo.

---

<sup>58</sup> A. TIMS, « Gig economy ruling has Deliveroo riders without rights and buying their own kit. », *The Guardian*, 2017. Disponible sur <https://www.theguardian.com/business/2017/nov/19/gig-economy-ruling-deliveroo-riders-equipment-basic-employment-rights>. (Consulté le 10 juillet 2021)

<sup>59</sup> Commission Administrative de règlement de la relation de travail, dossier n°: 116 – FR – 20180209

<sup>60</sup> M. WILLEMS, « Une victoire d'étape entre les coursiers et Deliveroo », Disponible sur <https://www.lacsc.be/cne/le-droit-de-l'employe/archives/archives-2018/mai-2018/une-victoire-d-etape-entre-les-coursiers-et-deliveroo>. (Consulté le 6 août 2021)

D'après la requête du ministère public, les coursiers de la plateforme devraient être considérés comme salariés et non indépendant comme c'est le cas actuellement.<sup>61</sup> Les livreurs devraient donc être déclarés et payés comme des salariés par la plateforme, qui devrait également payer des cotisations sociales. Les barèmes et avantages en vigueur dans le secteur du transport et de la logistique, si la décision du tribunal penche en faveur des coursiers, devraient aussi être respectés.

---

<sup>61</sup> A. CLOOT, « Le procès Deliveroo fixé pour octobre. . . 2021. », *Le Soir*, 2020. Disponible sur <https://www.lesoir.be/274183/article/2020-01-20/le-proces-deliveroo-fixe-pour-octobre-2021> (Consulté le 9 juillet 2021)

## **Chapitre 4 – Les livreurs de plateforme et les actions collectives**

### **Section 1 - Obstacles à la mobilisation**

Plusieurs obstacles entravent l'accès des travailleurs de plateforme à des actions collectives. Pour cibler ceux-ci, il convient de distinguer le travail collaboratif du travail à la demande via des applications mobiles, lequel nous intéresse, puisqu'il évoque une activité qui, bien qu'elle soit facilitée par une plateforme numérique, se déroule dans un endroit précis et dans une zone géographique délimitée<sup>62</sup>.

#### **Sous-section 1 – Le statut d'indépendant**

En dépit de l'importance du rôle joué par les syndicats pour améliorer le bien-être des travailleurs, le taux de syndicalisation dans le secteur des emplois atypiques (dont fait partie le travail de livreur via une application) est particulièrement faible<sup>63</sup>. Une des raisons de ce constat tient au statut indépendant de la plupart des travailleurs de ce secteur. Dans de nombreux pays, cela bloque la participation à des négociations collectives. Ce n'est pas le cas en Belgique.

#### **Sous-section 2 – Le manque de relation entre livreurs**

La mobilisation est par ailleurs rendue plus difficile par l'absence ou le peu de relations existant entre livreurs. Ce problème découle directement de la structure isolationniste des marchés du travail numérique. Les travailleurs sont dispersés dans le temps et dans l'espace. Néanmoins, les livreurs TakeAway/Deliveroo/UberEats, dès lors qu'ils exercent dans un cadre géographique déterminé, ont l'opportunité de se rencontrer. Ainsi, ils ont la possibilité de s'organiser collectivement pour faire valoir leurs revendications auprès des instances prévues par la loi du lieu où ils exercent leur

---

<sup>62</sup> V. DE STEFANO, «The rise of the “just-in-time workforce”: On-demand work, crowdwork and labour protection in the “gig-economy”», dans *Comparative Labor law and Policy Journal*, vol. 37, n° 3, 2015, pp. 471-503.

<sup>63</sup> H. JOHNSTON et C. LAND-KAZLAUSKAS, « Représentation, voix et négociation collective: l'organisation à la demande dans l'économie des plates-formes numériques », 2019.

activité. A cette affirmation, on peut cependant émettre plusieurs objections. D'abord, les luttes locales qu'ils mènent sont extrêmement hétérogènes de par leurs diversités culturelles et historiques, lesquelles influencent inévitablement leurs stratégies et pratiques. Ensuite, ils sont mis en concurrence directe les uns avec les autres : le premier qui accepte une commande sur son application pourra être payé pour sa livraison alors que l'autre devra attendre la prochaine notification sans être rémunéré pendant ce temps. Enfin, même s'ils ont la possibilité de se rencontrer, la pratique démontre que les livreurs des entreprises Deliveroo et UberEats ne connaissent en général pas leurs propres collègues, à quelques exceptions près.

### **Sous-section 3 - Turnover**

Une autre barrière à la mobilisation des travailleurs de plateforme est le haut taux de turnover. Les travailleurs des plateformes de livraison restent actifs sur la plateforme pendant seulement 4 à 5 mois en moyenne<sup>64</sup>. Les conséquences à cet état de fait sont évidentes : comment un travailleur peut-il avoir le temps d'évaluer son travail, de se rendre compte des conditions peu respectueuses de sa personne, de se renseigner sur les actions collectives existantes et enfin de passer à l'action, en seulement 4 mois ? Et si même certains parviennent à lancer un mouvement, il est probable qu'ils quittent ce travail au bout de quelques mois, vouant le mouvement à l'extinction.

### **Sous-section 4 - Phénomène des comptes loués**

Les livreurs des plateformes Takeaway/Deliveroo/UberEats doivent prouver qu'ils bénéficient du droit de travailler en Belgique. Les plateformes sont claires à cet égard. Cependant, le phénomène des « comptes loués » est de plus en plus répandu dans le secteur. Il se caractérise par le fait que des utilisateurs en droit de travailler, et dont le compte est validé par la plateforme, sous-traitent leurs livraisons à d'autres personnes, dont des migrants, des sans-papiers, des personnes travaillant déjà sous le régime de l'économie collaborative et ne voulant pas dépasser le plafond des 6390 euros, ou encore des adolescents qui ne sont pas en âge de travailler. Ces personnes sont

---

<sup>64</sup> M. WILLEMS, « Le Piège Deliveroo. Consommer les travailleurs. », *Investig'actions*, 2021, pp. 165-199



difficiles à atteindre puisqu'elles sont dans l'illégalité et ne désirent donc pas que leur identité soit connue des plateformes ou mêmes des agents publics belges, ce qui constitue également un frein à la mobilisation.

### **Sous-section 5 - Période post-contractuelle**

Il est fréquent que les problèmes liés au contrat conclu avec les plateformes de livraison surviennent postérieurement à l'exercice de l'activité. Ainsi, le dépassement du plafond instauré par la loi De Croo pour les particuliers en P2P n'aura de conséquences qu'un an ou deux plus tard. Il leur sera alors demandé de payer la sécurité sociale et les impôts liés à leur statut d'indépendant. Il est courant que les personnes concernées ne travaillent alors plus pour ces plateformes. La probabilité que ces travailleurs se rassemblent en vue de mener un mouvement collectif est dès lors faible.

## **Section 2 - Exemples d'actions menées par les coursiers**

Malgré ces obstacles, les coursiers ont, néanmoins, à plusieurs reprises, réussi à se mobiliser afin de faire valoir leurs intérêts. Les sections qui vont suivre viseront à présenter quelques exemples de mobilisations de livreurs.

### **Sous-section 1 - Fin du contrat Smart**

Fin octobre 2017, Deliveroo annonçait qu'elle ne recourrait plus aux coursiers embauchés par la coopérative Smart. Cette entreprise permettait aux livreurs d'être juridiquement indépendant mais de bénéficier de la sécurité sociale des travailleurs salariés dans le cadre d'un statut nommé « statut d'entrepreneur-salarié ».<sup>65</sup> Dans les mois qui ont suivi, le Collectif des coursiers qui a pour objectif de créer un canal de négociation collective entre les coursiers et leur donneur d'ordre, accompagné de la CNE et de la CSC, a appelé les coursiers à rejoindre une manifestation dont les revendications étaient les suivantes :

---

<sup>65</sup> J. CLESSE, Q. CORDIER et F. KÉFER, « Le statut social des travailleurs de plateformes numériques », *Le statut social des travailleurs de plateformes numériques*, s.l., Anthemis, 2019, pp.154-155.

- devenir, à terme, salariés de Deliveroo;
- avoir temporairement le choix de devenir indépendants ou de rester salariés de la Smart ;
- un revenu horaire minimum ;
- leur droit à être traités de façon égalitaire, sans discrimination arbitraire ;
- la mise en place d'un comité de concertation entre Deliveroo et les coursiers.<sup>66</sup>

### **Sous-section 2 - Établissement du système « Free Login »**

En mars 2020, suite à l'instauration du système de « Free login » supprimant la limite du nombre de coursiers dans une même zone en même temps, et la possibilité de s'inscrire dans des créneaux horaires à l'avance, la CSC et le collectif des coursiers ont appelé à manifester. La FGTB s'est ralliée à cette action. Cette décision de Deliveroo est particulièrement dommageable pour les indépendants qui travaillent pour l'entreprise en tant qu'activité principale. En effet, le fait de laisser un libre accès général à la plateforme, sans restriction, entraîne de potentiels temps d'attente plus longs, l'attribution de moins de commandes par livreurs et finalement, des rémunérations réduites.<sup>67</sup>

### **Sous-section 3 - Travaux de la Commission Européenne en vue d'améliorer des conditions de travail du travailleur de plateforme**

Le 24 février 2021 débutait la première phase de consultation des partenaires sociaux européens sur la manière d'améliorer les conditions de travail du travailleur de plateforme. Encore une fois, le collectif des coursiers, la FGTB, la CSC et l'United Freelancers (ainsi que leur équivalent flamand) appellent à la mobilisation. Certains coursiers craignent l'instauration d'un troisième statut, voire d'un statut au rabais.

---

<sup>66</sup> M. Willems, « Le Piège Deliveroo. Consommer les travailleurs. », *Investig'actions*, 2021, p. 176

<sup>67</sup> « Les livreurs Deliveroo en colère contre le "Free login" », *RTC*, 2020. Disponible sur [https://www.rtc.be/les\\_livreurs\\_deliveroo\\_en\\_colere\\_contre\\_le\\_quot\\_free\\_login\\_quot\\_-1504607-999-325.html](https://www.rtc.be/les_livreurs_deliveroo_en_colere_contre_le_quot_free_login_quot_-1504607-999-325.html) . (Consulté le 6 août 2021)

# Chapitre 5 - L'engagement des travailleurs de plateforme de livraison de repas

## Section 1 - L'engagement

Le concept de l'engagement au travail a émergé en psychologie organisationnelle et dans la littérature axée sur la gestion des entreprises il y a 15 ans. L'engagement des travailleurs des plateformes dans leur activité professionnelle est central pour ces dernières. Comprendre davantage ce qui peut l'influencer positivement leur serait très utile.

La littérature nous propose plusieurs définitions de l'engagement au travail. Les employés engagés sont, selon W.Schaufeli et A.Bakker, ceux ayant un sentiment de connexion énergétique et efficace avec leur activité professionnelle et qui se considèrent comme capables de répondre aux exigences de leur travail<sup>68</sup>. Pour W.A. Kahn, l'engagement des travailleurs se définit comme l'investissement simultané de l'énergie d'un individu dans ses tâches professionnelles et le ressenti d'un lien émotionnel entre le travailleur et son travail.<sup>69</sup> C'est aussi le degré d'investissement physique, cognitif et émotionnel que les travailleurs investissent dans leurs tâches professionnelles.<sup>70</sup> En tant que tel, l'engagement au travail est fondamentalement un concept de motivation qui représente l'allocation active de ressources personnelles aux tâches associées à un rôle professionnel<sup>71</sup>.

L'engagement des travailleurs englobe bien plus qu'une simple attitude au travail. Selon M. S. Christian, A. S. Garza et J. E. Slaughter, les bénéfices de l'engagement des travailleurs ont une portée bien plus large.<sup>72</sup> Un plus haut niveau d'engagement implique une plus grande mobilisation professionnelle. De cette façon, les travailleurs

---

<sup>68</sup> W. SCHAUFELI et A.BAKKER, « UWES Utrecht Work Engagement Scale », 2004, p.4.

<sup>69</sup> W. A. KAHN, "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, 1990, 33(4), pp. 692–724.

<sup>70</sup> W. A. KAHN, "To be fully there: Psychological presence at work." *Human Relations*, 45(4), 1992, pp.321–349.

<sup>71</sup> R. KANFER "Motivation and individual differences in learning: An integration of developmental, differential and cognitive perspectives." *Learning and Individual Differences*, 2, 1990, pp.221–239.

<sup>72</sup> M. S. CHRISTIAN, A. S. GARZA et J. E. SLAUGHTER, "Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance." *Personnel Psychology*, 64(1), 2011, pp. 89–136.

s'identifient davantage à leur travail et pensent à celui-ci en dehors des heures de travail. Une autre conséquence bénéfique pour l'entreprise d'une hausse de l'engagement des travailleurs est qu'elle va de pair avec une augmentation de la motivation intrinsèque et de la satisfaction vis-à-vis de leur travail en général. Enfin, les travailleurs engagés ont tendance à produire des résultats appréciables.<sup>73</sup>

## **Section 2 - La motivation**

Comme expliqué dans la section précédente, l'engagement est un concept de motivation. Une amélioration de l'engagement au travail implique une plus grande motivation intrinsèque. Il nous semble de ce fait nécessaire de définir cette motivation.

### **Sous-section 1 - Définition de la motivation**

La motivation est définie par le dictionnaire Le Robert comme étant ce qui pousse quelqu'un à agir.<sup>74</sup> Plus précisément, la motivation au travail fait référence à un ensemble de forces énergétiques qui proviennent à la fois de l'intérieur et de l'extérieur de l'individu et qui conduisent à un comportement lié au travail en déterminant la forme, la direction et l'intensité de ce comportement.<sup>75</sup>

La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de Herzberg (1971) distingue deux types de motivation au travail : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. La première renvoie au fait de faire une activité pour elle-même, c'est-à-dire parce qu'elle est intéressante et agréable en soi. La seconde fait, quant à elle, référence à l'engagement dans le travail pour des raisons instrumentales, telles que recevoir une approbation et des récompenses, éviter les punitions et les critiques, renforcer l'estime de soi ou atteindre un objectif personnellement apprécié.

---

<sup>73</sup> F. GIRANDOLA ET N. ROUSSIAU, « L'engagement comme source de modifications à long terme », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 2003, n°57, pp. 83-101

<sup>74</sup> Le Robert. Motivation. Disponible sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/motivation>. Consulté le 18 juillet 2021.

<sup>75</sup> C. PINDER, "Work Motivation in Organizational Behavior", *Upper Saddle River*, 1998.

## Sous-section 2 - Théorie de la motivation selon Herzberg

F. Herzberg a dégagé, dans les années 50 et 60, une dichotomie selon laquelle les choses qui rendent les travailleurs satisfaits et motivés au travail ne sont pas identiques aux choses qui les rendent insatisfaits. Pour lui, pour qu'un travailleur soit motivé, il faut combiner l'absence d'insatisfaction avec de la satisfaction. Ainsi, pour donner un exemple, une mauvaise relation avec ses supérieurs hiérarchiques rendra le travailleur insatisfait et peut donc être étiqueté comme démotivant alors qu'une bonne relation ne rendra pas forcément le travailleur plus motivé. Cette relation à la hiérarchie est, selon la distinction proposée ci-dessus, un facteur de motivation extrinsèque qui ne peut apporter de satisfaction. Par conséquent, ces facteurs ne peuvent être considérés comme étant à l'origine de la motivation. Ils ne sont pas liés au contenu du travail en lui-même mais plutôt au contexte dans lequel celui-ci est réalisé. Ils sont nommés « facteurs d'hygiène » par F. Herzberg en ce qu'ils représentent les conditions préventives et environnementales du travail. Les choses rendant le travailleur réellement plus motivé sont les facteurs de motivations intrinsèques, appelés facteurs moteurs. Par exemple, le fait de rendre le travail plus intéressant augmentera la motivation des travailleurs.<sup>76</sup>

Graphique 1 : Motivation en fonction du degré de facteurs d'hygiène et facteurs moteurs

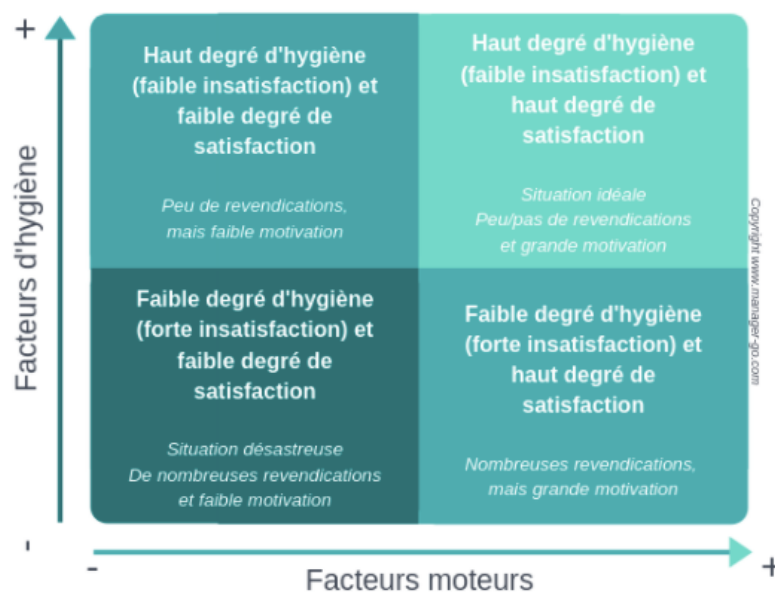


Image provenant de <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/theorie-de-herzberg>

<sup>76</sup> F. HERZBERG, « One More Time: How Do You Motivate Employees? », *Harvard business review*, vol. 81, n° 1, 2003, pp. 87-141

Pour F. Herzberg<sup>77</sup>, les facteurs de motivation sont les suivants : l'accomplissement, la reconnaissance de l'accomplissement, le travail lui-même, la responsabilité, la croissance ou l'avancement (possibilité de monter dans la hiérarchie, d'avoir de nouvelles opportunités de carrière au sein de l'entreprise) , la politique et l'administration de l'entreprise, la supervision, les relations interpersonnelles (relations avec ses superviseurs, relations avec ses pairs, relations avec ses subordonnés), les conditions de travail, le salaire, le statut et la sécurité. Les 5 premiers facteurs constituent des facteurs de motivation intrinsèque alors que les 7 derniers sont de motivation extrinsèque (qui ne permettent pas d'augmenter la motivation mais seulement de la diminuer).

## **Section 2 - Les théories de l'engagement**

### **Sous-section 1 - Théorie de l'engagement personnel selon W. A. Kahn**

Kahn se penche sur les conditions de travail qui amènent les travailleurs à s'engager ou se désengager. La majorité des théories de l'engagement personnel s'appuie sur sa conceptualisation qui considère l'engagement comme un concept multidimensionnel et motivationnel. D'après lui, le degré d'engagement d'une personne est fonction de l'expérience de trois conditions psychologiques : la signification, la sécurité et la disponibilité psychologique.<sup>78</sup>

#### *A. La signification psychologique*

Pour atteindre un état général d'engagement, il faut, selon Kahn, d'abord que le travail nous procure un sentiment de signification psychologique. Ce concept fait référence tant au sens que les travailleurs peuvent retirer de leur activité professionnelle, qu'au sentiment de retour sur les investissements personnels consentis dans l'exécution de leurs tâches, que cela peut générer. Les travailleurs ressentent alors un vécu d'utilité, de valeur et d'importance. Trois facteurs influencent généralement la signification psychologique ; ils feront l'objet des prochains paragraphes.

---

<sup>77</sup> Ibid, p. 15

<sup>78</sup> A. M. SAKS et J. A. GRUMAN, « What Do We Really Know About Employee Engagement? », *Human resource development quarterly*, vol. 25, n° 2, 2014 pp. 155-182.

Le premier facteur concerne les caractéristiques de la tâche. Un travailleur qui effectue un travail stimulant, clairement défini, varié, créatif et autonome, est davantage susceptible de ressentir un sentiment d'utilité psychologique.

Le second facteur vise la caractéristique du rôle. Cette dernière est elle-même influencée par deux composantes. D'abord, le rôle du travailleur véhicule une image que ce dernier est implicitement tenu d'assumer au sein de l'entreprise. Le travailleur peut l'aimer ou non, cela importe peu. Ce sentiment d'affection ou d'éloignement résulte souvent de l'existence ou non d'une correspondance entre son rôle au sein de l'entreprise et la manière dont il se voit ou voudrait se voir. Par ailleurs, le rôle au sein de l'entreprise implique un certain statut et niveau d'influence. Plus un travailleur a un statut élevé, plus il a de l'influence auprès des membres de l'organisation, et plus il se sentira utile et central. La dimension sous-jacente à cette dynamique est le pouvoir et ce qu'il permet d'atteindre : l'influence et le sentiment d'être apprécié, précieux et nécessaire. Les êtres humains cherchent des moyens de se sentir importants et spéciaux aux yeux des autres. Par conséquent, lorsqu'un travailleur se sent inutile et ressent que les membres de son organisation le considèrent comme tel, il ne ressentira pas un sentiment de signification psychologique.

Pour terminer, abordons le troisième facteur influençant la signification psychologique, à savoir, les relations au travail. Un travailleur dont la tâche implique des interactions avec des collègues et clients développera un sentiment d'utilité psychologique si celles-ci sont gratifiantes. Elles le seront encore davantage si la limite entre relations professionnelles et personnelles est floutée. Des relations significatives favorisent la dignité, l'estime de soi et le sentiment d'utilité au sein de l'entreprise. Un feedback positif de la part des clients ou de la hiérarchie permet au travailleur de se sentir précieux.

### *B. La sécurité psychologique*

La sécurité psychologique fait référence à la capacité d'être soi-même et d'exprimer sa véritable personnalité sans craindre un quelconque retour négatif de la part de l'entreprise. Les systèmes sociaux qui sont prévisibles, cohérents et non menaçants procurent un plus grand sentiment de sécurité psychologique. Un livreur qui se sent en

sécurité ne craint donc pas d'avoir son compte bloqué à tout moment ou de recevoir moins de commandes parce qu'il ne se connecte pas assez régulièrement sur l'application. Quatre facteurs influencent le sentiment de sécurité psychologique.

Les relations interpersonnelles constituent le premier facteur influençant positivement la sécurité psychologique lorsque celles-ci sont fondées sur le soutien et la confiance. Un travailleur ne craindra pas d'essayer et puis d'échouer s'il se sent dans un climat de confiance, d'ouverture d'esprit et de soutien. À l'opposé, un travailleur ne se sentira pas en sécurité lorsqu'il n'observe aucune connexion entre les membres de l'entreprise.

La dynamique de groupe qui oblige certains travailleurs à endosser des rôles inconscients influence, elle aussi, la sécurité psychologique. Une fois ces rôles endossés, les travailleurs ne disposent pas tous de la même marge de manœuvre pour s'intégrer en toute sécurité dans le groupe. Ainsi, un membre du personnel en place au sein d'une entreprise de longue date jouira d'une liberté de parole dont il ne fera toutefois pas usage avec ses collègues ne jouissant pas de la même ancienneté.

Le style et le processus de gestion influencent également le sentiment de sécurité au sein d'une entreprise. Une gestion de soutien, de résilience et de clarification accroît la sécurité psychologique. Un environnement de gestion favorable donne l'opportunité à un travailleur d'essayer et d'expérimenter, sans craindre d'éventuelles retombées négatives. Laisser un certain contrôle au travailleur lui permettra sans doute de se sentir digne de confiance. À l'inverse, un contrôle outrancier induit chez le travailleur en faisant l'objet, le sentiment ou la certitude qu'il sera tôt ou tard amené à dépasser les limites imposées, ce qui induit chez lui une réduction de sécurité psychologique.

Enfin, les normes organisationnelles influencent la sécurité psychologique. Celles-ci sont des attentes partagées concernant les comportements généraux des membres du système.<sup>79</sup> Les travailleurs ne s'écartant pas excessivement, se sentent davantage en sécurité que ceux s'éloignant de ces limites protectrices.

---

<sup>79</sup> J. R. HACKMAN, "The psychology of self-management in organizations" *M. S. Pallak & R. O. Perloff (Eds.), Psychology and work: Productivity, change, and employment*, 1986, pp. 89- 136.



### C. La disponibilité psychologique

La disponibilité psychologique est liée à la conviction de disposer des ressources physiques, émotionnelles et psychologiques nécessaires pour s'investir dans l'exécution d'un rôle. Les employés seront plus engagés dans les lieux de travail qui leur fournissent les ressources physiques, émotionnelles et psychologiques nécessaires à l'exécution de leurs rôles.

La disponibilité psychologique renvoie à la manière dont les travailleurs sont en mesure de s'engager, en tenant compte des distractions qu'ils subissent en tant que membre d'un système social. Les expériences vécues par les travailleurs tant au travail que dans leur vie personnelle auront nécessairement un impact sur cette disponibilité. On observe quatre facteurs influençant cette dernière.

L'énergie physique est le premier facteur identifié comme étant susceptible d'impacter la disponibilité. Pour être personnellement engagé, un individu doit afficher des niveaux d'énergie physique, de force et de préparation assurément plus élevés que ceux dont dispose une personne désengagée. Chez les livreurs, cela se traduit par un bon niveau de condition sportive, d'endurance et de persévérance, même en cas d'éventuelles intempéries. Le livreur doit se tenir prêt pour recevoir une commande à tout moment, laquelle peut exiger de lui de parcourir de nombreux kilomètres.

La capacité émotionnelle à s'engager personnellement influence aussi la disponibilité psychologique du travailleur. Un certain niveau d'émotivité est nécessaire. Ainsi, le développement d'une relation affective avec le travail, l'organisation ou les collègues, favorisera l'engagement du travailleur. Les travailleurs de plateforme de livraison de repas seraient donc plus engagés s'ils créaient de vrais liens affectifs avec les autres livreurs, s'ils aimaient et prenaient du plaisir dans leurs livraisons ou étaient attachés à leur entreprise.

Le troisième élément influençant la disponibilité psychologique est l'insécurité selon W A Khan. Si les membres d'une entreprise sont appelés à montrer leur personnalité au travail, ils doivent, pour être pleinement engagés dans leur fonction, se sentir relativement en sécurité vis-à-vis de leur personnalité. A contrario, l'insécurité quant à leur identité génère de l'anxiété normalement énergivore, au détriment de leur

engagement personnel dans le travail. Lorsque les travailleurs souffrent d'un manque de confiance en eux, ils ont tendance à se concentrer sur la façon dont ils pensent être perçus ou jugés par leurs collègues, ce qui les distrait du travail en lui-même. Par conséquent, ils sont moins disponibles pour s'engager.

Enfin, la vie que mènent les travailleurs en dehors du travail impacte inmanquablement leur disponibilité psychologique et finalement, leur engagement personnel. Elle peut les éloigner plus ou moins de leur activité professionnelle. Lorsque les membres d'une entreprise sont trop préoccupés par les événements qui occupent leur vie personnelle, cela peut se traduire par un manque de concentration au travail. Ils sont alors moins disponibles pour s'y investir. A l'inverse, il arrive que la vie personnelle des travailleurs impacte positivement leur engagement au travail lorsque les événements qui s'y passent leur permettent de se charger d'énergie.<sup>80</sup>

#### D. Combinaison des trois facteurs

La combinaison de ces trois facteurs, à savoir la signification psychologique, la sécurité psychologique et la disponibilité psychologique, induit des différences de taille dans la façon dont les travailleurs sont plus ou moins capables de s'investir dans leur activité professionnelle. En cas d'assemblage positif, il en résulte une augmentation de l'attention, la concentration, de l'esprit d'initiative et, finalement, de l'engagement.<sup>81</sup>

#### **Sous-section 2 - L'échelle d'Utrecht de l'engagement au travail**

Une autre définition de l'engagement au travail est proposée par W. Schaufeli et A. Bakker :

*« L'engagement est un état d'esprit positif, épanouissant, lié au travail, qui se caractérise par la vigueur, le dévouement et l'absorption. Plutôt qu'un état momentané et spécifique, l'engagement fait référence à un état affectif et cognitif »*

---

<sup>80</sup> W. A. KAHN, « Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work », *Academy of Management journal*, 1990, vol. 33, n° 4, pp. 692-724.

<sup>81</sup> Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.

*plus persistant et omniprésent qui n'est pas centré sur un objet, un événement, un individu ou un comportement particulier. La vigueur se caractérise par des niveaux élevés d'énergie et de résistance mentale pendant le travail, la volonté d'investir des efforts dans son travail et la persistance même face aux difficultés. Le dévouement fait référence au fait d'être fortement impliqué dans son travail et d'éprouver un sentiment de signification, d'enthousiasme, d'inspiration, de fierté et de défi. L'absorption se caractérise par le fait d'être totalement concentré et heureux dans son travail, le temps passe vite et on a du mal à se détacher du travail. »<sup>82</sup>*

De cette définition, se dégagent trois aspects constitutifs de l'engagement au travail : la vigueur, le dévouement et l'absorption. C'est à partir de cela que Schaufeli et Bakker ont créé l'Échelle d'Utrecht de l'engagement au travail calculée au départ d'un questionnaire d'autoévaluation divisé en trois parties correspondant aux trois aspects repris ci-dessous.

La vigueur est évaluée par six éléments se rapportant à l'énergie, la résilience, la volonté de s'investir, le fait de ne pas être facilement fatigué et la persévérance face aux difficultés. Les travailleurs qui obtiennent un score élevé dans la catégorie « vigueur » sont généralement ceux ayant beaucoup d'énergie et d'endurance face au travail. À l'opposé, ceux recevant un faible score ont moins d'énergie et sont moins endurants.

Le dévouement est évalué par cinq items qui font référence au fait de percevoir un sentiment de signification de son travail, de se sentir enthousiaste et fier de son travail, et de se sentir inspiré et stimulé par celui-ci. Un score élevé de dévouement signifie que le travailleur s'identifie fortement à son travail qui est ressenti comme inspirant, stimulant et significatif. En outre, le travailleur sera davantage enthousiaste et fier de son travail. Un faible score pour cette catégorie signifie l'opposé : le travailleur ne s'identifie pas à son travail parce qu'il n'est pas vécu comme étant inspirant, significatif et stimulant ; il n'est pas non plus enthousiaste et fier de son travail.

---

<sup>82</sup> W. SCHAUFELI et A. BAKKER, « UWES Utrecht Work Engagement Scale », 2004, pp.4-5

L'absorption fait référence au fait d'être immergé et heureux dans son travail. L'absorption se mesure au travers de six éléments qui font référence au fait d'être totalement et heureusement immergé dans son travail et d'avoir des difficultés à s'en détacher, de sorte que le temps passe vite et qu'on oublie tout ce qui nous entoure. Un score élevé d'absorption témoigne du fait que les travailleurs se sentent captivées, immergées par leur travail et éprouvent des difficultés à s'en détacher car il les emporte. Les personnes qui obtiennent un faible score d'absorption ne se sentent pas absorbées ou immergées dans leur travail, elles n'ont pas de difficulté à s'en détacher et n'oublient pas tout ce qui les entoure, y compris le temps.

### **Section 3 - L'engagement organisationnel selon Meyer et Allen**

En vue d'envisager l'engagement sous l'angle organisationnel, on utilisera l'échelle de l'implication organisationnelle de J. P. Meyer et N. J. Allen, nommée « organizational commitment scale ». Le terme « organizational commitment » désigne, selon A. Etzioni, l'engagement et l'attitude positive du salarié envers son organisation.<sup>83</sup> Une forte croyance dans les buts et valeurs de l'organisation, une volonté de produire des efforts manifestes au profit de l'entreprise et, enfin, une volonté de rester membre de celle-ci caractérisent l'implication organisationnelle.

Le modèle de Meyer et Allen se construit autour de trois concepts : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative. La première se réfère au sentiment d'attachement que développent les travailleurs pour l'organisation et les buts de celle-ci. Ils se sentent émotionnellement liés à l'entreprise et s'identifient à elle. Ils se sentent à l'aise dans l'organisation et compétents dans leur travail.

L'implication dite « calculée » vise la connaissance qu'a le salarié des coûts associés à son départ de l'entreprise. Elle se développe sur base de deux éléments : l'ampleur et/ou le nombre d'investissements que les individus font, et le manque perçu d'alternatives.

---

<sup>83</sup> A. ETZIONI, "A Comparative Analysis of Complex Organization", *American Sociological Review*, Vol. 32, No. 2, 1967, pp. 194-208

Enfin, l'implication normative se transcrit par un sentiment d'obligation de rester dans l'organisation pour l'employé car s'il venait à quitter celle-ci, il romprait avec ses valeurs et ne suivrait pas la norme. L'individu reste dans l'entreprise par loyauté, devoir moral ou pour achever un projet dans lequel il se considère engagé. Cet aspect de l'implication est influencé par les expériences que le salarié a connu avant son entrée dans l'organisation (socialisation familiale, culturelle) et celles connues par la suite (socialisation organisationnelle).

Chacun des trois composants de l'implication organisationnelle peut être ressenti à différents degrés d'intensité, mais ont tous la même importance et utilité dans le calcul final.<sup>84</sup> Ainsi, un livreur pourrait ne ressentir aucun attachement émotionnel particulier pour l'entreprise, se sentir libre de partir à tout moment sans rien devoir à l'entreprise et pourtant, décider de continuer à travailler pour cette dernière parce qu'il a conscience des coûts associés à son départ comme, par exemple, l'impossibilité de trouver un autre travail à un salaire au moins égal.

#### **Section 4 - Facteurs pertinents pour analyser l'engagement des livreurs**

Des différentes théories relatives à l'engagement, dégageons celles qui semblent être pertinentes au vu de la particularité du travail de plateforme et en particulier, du travail de livreur.

Les relations qu'entretient le travailleur avec les autres coursiers constituent un facteur important dans l'engagement personnel. Les travailleurs de plateforme n'ont pas les mêmes opportunités que des travailleurs « traditionnels » de tisser des liens avec leurs collègues. Cela est encore plus vrai pour le travailleur de plateforme qui travaille depuis leur domicile. Les coursiers ont, quant à eux, la possibilité de se rencontrer aux lieux d'attente offerts par les plateformes, soit à l'endroit de pause mis à la disposition par la plateforme dans le cas de Takeaway, ou encore dans les restaurants et sur la route lorsqu'ils effectuent leurs livraisons. Comme cela a été décrit dans la théorie de l'engagement personnel proposée par Kahn, au plus un travailleur va nouer des liens

---

<sup>84</sup> N. J. ALLEN, et J. P. MEYER, « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, 1990, vol. 63, n° 1, pp. 1-18.

avec ses collègues, au plus il se sentira intégré dans l'organisation, ce qui favorise son engagement.

La facilité de prendre contact avec l'entreprise est la seconde variable qui m'est apparue devoir être retenue . Ici encore, les travailleurs de plateforme ne bénéficient pas des mêmes possibilités que leurs homologues traditionnels. De nombreux livreurs n'ont d'autre interlocuteur en cas de problème, qu'un robot saisissant des réponses automatiques en fonction des mots-clés de leurs messages. Pourtant, avoir une personne physique avec qui échanger aide les travailleurs à se sentir respectés et compris, à savoir qu'ils ne sont pas seuls en cas de problème. Cela augmente le sentiment de sécurité du travailleur dans l'entreprise, ce qui améliore l'engagement.

Par ailleurs, on observe qu'une bonne relation avec l'entreprise améliore l'engagement au travail. Pour un travailleur, le fait de se sentir reconnu par l'entreprise, d'être félicité pour son travail est un facteur qui stimule l'engagement. Cela permet le développement d'un sentiment d'appartenance et d'attachement à l'entreprise et favorise l'engagement au travail. La particularité des travailleurs de plateforme est qu'ils n'ont généralement pas de contact direct avec une personne physique pouvant leur donner un feedback positif quant à la qualité du travail effectué. En ce qui concerne les livreurs indépendants, il semble extrêmement difficile de développer un sentiment d'appartenance vis-à-vis de l'entreprise dès lors que, comme le souligne la définition même du travailleur indépendant, « un travailleur indépendant exerce une activité professionnelle lucrative qui ne le lie pas à un employeur par un contrat de travail. L'indépendant est, en quelque sorte, son propre patron. »<sup>85</sup>

La relation qu'a le livreur avec son travail constitue un autre facteur-clé de l'engagement au travail. Lorsque le travailleur est inspiré par son travail, il a envie de s'investir dans celui-ci et se sent énergiquement présent lorsqu'il l'effectue. Certains travailleurs de plateforme pourraient avoir plus de difficultés que leurs homologues traditionnels à être inspirés par leur travail. Ainsi, si on prend l'exemple des

---

<sup>85</sup> Belgium.be. Indépendant à titre principal. Disponible sur [https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/independants/a\\_titre\\_principal#:~:text=Un%20travailleur%20ind%C3%A9pendant%20exerce%20une,niveau%20de%20la%20s%C3%A9curit%C3%A9%20sociale](https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/independants/a_titre_principal#:~:text=Un%20travailleur%20ind%C3%A9pendant%20exerce%20une,niveau%20de%20la%20s%C3%A9curit%C3%A9%20sociale). (Consulté le 18 juillet 2021)

travailleurs d'Amazon Mechanical Turk, ils sont régulièrement engagés pour effectuer des tâches très simples, telles que le renommage de fichiers en très grande quantité. De telles tâches ne sont pas spécialement inspirantes. Concernant les livreurs Takeaway/Deliveroo/Ubereats, la partie empirique permettra de déterminer si les livreurs sont, oui ou non, inspirés par leur activité professionnelle et s'ils décident de continuer à travailler en tant que livreurs par amour pour ce travail.

La manière dont le travailleur perçoit son travail et la façon dont il pense être perçu aura un impact sur l'engagement au travail. Un travailleur qui est fier de son travail, se sent utile et stimulé par celui-ci et qui le considère significatif, développera davantage d'engagement qu'un travailleur qui considère que ce qu'il fait est superflu ou vide de sens. Dans le cas du livreur, ce sentiment sera renforcé lorsque les clients le félicitent.

Le salaire n'est pas véritablement un facteur repris en tant que tel par les théories de l'engagement mais il l'est dans la théorie de la motivation selon Herzberg. Comme précisé au début de cette partie dédiée à l'engagement, la motivation est elle-même un concept attaché à l'engagement. Le caractère spécifique des rémunérations des travailleurs de plateformes nous amène à le considérer comme un facteur-clé de l'engagement. En effet, selon qu'ils sont indépendants, sous le régime de l'économie collaborative ou salariés, les livreurs bénéficient de modalités de paiement différentes.

Vient ensuite la flexibilité. Elle constitue régulièrement l'argument le plus utilisé par les plateformes pour justifier le statut d'indépendant des livreurs. Elle est par ailleurs très importante également aux yeux des coursiers. En effet, le fait de pouvoir définir son horaire au gré de ses envies et besoins est appréciable. Cependant, les plateformes utilisent parfois des mécanismes qui limitent cette flexibilité, comme, par exemple, l'envoi de notifications au travailleur lorsqu'il y a une forte demande. J'émet l'hypothèse qu'une certaine liberté dans le choix de ses horaires améliore la satisfaction des travailleurs, et finalement, l'engagement de ceux-ci. Cependant, lorsque les livreurs jouissent d'une trop grande flexibilité, cela pourrait avoir l'effet inverse. En effet, l'être humain a tendance à renoncer à un bénéfice futur pour obtenir

un bénéfice moins gratifiant, mais plus immédiat.<sup>86</sup> Ainsi, un livreur pourrait être tenté de renoncer à travailler au dernier moment, alors qu'il avait prévu de le faire, en vue d'un bénéfice plus instantané, comme une soirée entre amis par exemple. Il reportera alors ses heures de travail.

Vient s'ajouter aux facteurs précités le contrôle exercé par l'entreprise. Concernant le travail de livreur via une plateforme, celui-ci peut être exercé par des supérieurs hiérarchiques ou par la plateforme elle-même. Comme nous l'avons expliqué dans la théorie de l'engagement personnel de Kahn, en laissant au travailleur la faculté de contrôler lui-même certains aspects de son travail, sans être constamment supervisé, l'aidera à se sentir digne de confiance.

Enfin, le déroulement de la carrière d'un travailleur affecte son engagement. Ce dernier sera meilleur si le travailleur perçoit des opportunités d'évolution de carrière. En effet, la possibilité donnée par un employeur de monter en grade améliore la rétention du personnel et son engagement. Par ailleurs, au cours de sa carrière, le travailleur peut se sentir plus ou moins en sécurité, en fonction du mode de gestion de l'entreprise. La particularité du travail de plateforme est qu'un simple blocage du compte d'un travailleur empêche celui-ci d'exercer son travail. La façon dont sont gérés les renvois et déconnexions aura donc un impact sur l'engagement du travailleur.

Les facteurs présentés ci-dessus feront l'objet d'une étude empirique visant à tenter de déterminer si la différence de statut entre les travailleurs des sociétés Deliveroo et UberEats et ceux de Takeaway impactent leur engagement au travail.

---

<sup>86</sup> « Instant gratification », Pharmacy times, 2012, vol. 78, n° 6, p. 62. ; C. E. Ackerman, « What is Instant Gratification? A Definition + 16 Examples and Quotes », 2021. Disponible sur <https://positivepsychology.com/instant-gratification/>. (Consulté le 3 août 2021)



## **Chapitre 6 – L'étude empirique**

La première partie de ce travail consistait à décrire ce qu'est l'économie collaborative et qui sont ses travailleurs ainsi qu'à expliciter plusieurs théories de l'engagement. Cela a permis de dégager plusieurs facteurs susceptibles d'influencer l'engagement des travailleurs des plateformes UberEats, Deliveroo et Takeaway. Sur cette base, une étude empirique peut être menée.

Après une définition de la question de recherche permettant de comprendre les problématiques abordées lors des interviews, une présentation de la méthodologie utilisée et une description de l'échantillon choisi, il sera possible d'exposer les résultats obtenus et ensuite, de dégager des conclusions.

### **Section 1 - Définition de la question de recherche**

La partie empirique a pour but ultime de déceler si le statut des travailleurs des plateformes UberEats, Deliveroo et Takeaway en Belgique (indépendant et peer-to-peer ou salarié) a un impact sur l'engagement de ceux-ci.

### **Section 2 - La méthodologie de l'étude empirique**

Il s'agit ici de décrire la méthodologie utilisée puis d'expliquer comment a été opérée la sélection des personnes interviewées.

#### **Sous-section 1 - La méthodologie utilisée**

Afin de répondre à la question recherche définie ci-dessus, une étude empirique qualitative a été préférée à une étude quantitative. Par son approche compréhensive, la recherche qualitative permet d'explorer le lien entre la « vraie vie » du travailleur et la « science dure »<sup>87</sup>. Pour ce faire, une série de 12 interviews a été réalisée auprès de livreurs des trois plateformes faisant l'objet de ce travail. On distinguera les 6 interviews réalisées auprès de coursiers Takeaway, travailleurs salariés, des 6 autres

---

<sup>87</sup> I. AUBIN-AUGER et al. « Introduction à la recherche Qualitative », *Exercer*, vol. 19, n°84,, 2008, pp. 142-145.

réalisées auprès des coursiers Deliveroo et UberEats, travailleurs indépendants ou sous le régime de l'économie collaborative. Quelques livreurs entrent toutefois dans les deux catégories.

Afin de mener à bien ces interviews, un guide d'entretien (voir annexe 1) a été élaboré afin de structurer les entretiens. Ces derniers ont été réalisés par la voie d'appels téléphoniques qui ont été enregistrés avec le consentement des participants, sous la condition de rester anonymes. Enfin, chaque interview a été retranscrite dans son intégralité (voir annexe 2).

### **Sous-section 2 - La sélection des personnes interviewées**

La population visée dans le cadre de cette étude se compose de coursiers issus des trois plateformes de livraison de repas les plus actives en Belgique. Pour obtenir des numéros de téléphone de livreurs, deux canaux ont été utilisés. Pour la majorité des participants, nous nous sommes déplacé à Liège afin d'avoir un contact direct avec la personne en lui demandant si elle accepterait de participer à cette étude. En cas de réponse positive, le numéro de téléphone a été demandé pour ensuite programmer une interview. Pour une minorité, l'inscription sur le groupe Facebook « livreurs deliveroo et ubereats de bruxelles » nous a permis de contacter des livreurs au hasard, afin de leur expliquer l'étude qui nous occupe et obtenir ainsi leurs numéros de portable, pour ensuite leur demander s'ils accepteraient de participer. De cette façon, douze interviews d'une petite trentaine de minutes ont pu être réalisées. La retranscription de celles-ci se trouve à l'annexe 2.

### **Section 3 - Description de l'échantillon**

L'échantillon se compose de 12 travailleurs dont 6 travaillent chez Takeaway et 7 pour Deliveroo ou UberEats (1 livreur travaillant simultanément pour les 3 plateformes). Toutes les interviews ont débuté avec une série de questions visant à fournir des données sociodémographiques.

Afin de donner une idée de la population interrogée, nous avons dressé quelques tableaux illustrant ces données sociodémographiques.

Voici les statistiques descriptives de notre échantillon pour les deux variables numériques de nos données, à savoir l'âge et l'ancienneté.

*Tableau 1. Statistiques descriptives des données sociodémographiques de l'échantillon pour les variables numériques âge et ancienneté.*

<b>Age</b>					
	Nombre	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Population globale	12	30,5	8,9	22	49
Takeaway	6	28,8	7,1	22	38
Deliveroo et UBEREATS	7	33,0	10,1	22	49
<b>Ancienneté en nombre de mois</b>					
	Nombre	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
Population globale	12	17,6	14,7	2	48
Takeaway	6	9,7	9,4	2	24
Deliveroo et UBEREATS	7	24,4	15,5	6	48

Voici, à présent, la répartition des participants selon les six variables nominales suivantes : le genre, le niveau d'éducation, le travail selon qu'il soit principal ou accessoire et le statut.

*Tableau 2. Statistiques descriptives des données sociodémographiques de l'échantillon pour les variables nominales genre, niveau d'éducation, travail et statut.*

<b>Genre</b>			
	Catégorie	Fréquence	Pourcentage
Échantillon global	Femme	1	8,3%
	Homme	11	91,7%
Takeaway	Femme	1	16,7%
	Homme	5	83,3%
Deliveroo et UberEats	Femme	0	0,0%
	Homme	7	100,0%

<b>Niveau d'éducation *</b>			
	Catégorie	Fréquence	Pourcentage
Échantillon global	Sans diplôme	1	8,3%
	CESS	5	41,7%
	Bachelier	5	41,7%
	Master	1	8,3%
Takeaway	Sans diplôme	1	16,7%
	CESS	1	16,7%
	Bachelier	3	50,0%
	Master	1	16,7%
Deliveroo et UberEats	Sans diplôme	0	0,0%
	CESS	4	57,1%
	Bachelier	2	28,6%
	Master	1	14,29%
<b>Travail</b>			
	Catégorie	Fréquence	Pourcentage
Échantillon global	Accessoire	9	75%
	Principal	3	25%
Takeaway	Accessoire	3	50%
	Principal	3	50%
Deliveroo et UberEats	Accessoire	6	86%
	Principal	1	14%
<b>Statut</b>			
	Catégorie	Fréquence	Pourcentage
Takeaway	étudiant		
	intérimaire	2	33%
	intérimaire	2	33%
	CDI	2	33%
Deliveroo et UberEats	indépendant	2	29%
	P2P	5	71%

\* Le niveau d'éducation correspond au dernier diplôme obtenu.

Dans les deux tableaux, un livreur a été compté à la fois dans la catégorie « Deliveroo et UberEats » et dans celle de Takeaway puisqu'il travaille pour les trois plateformes.

#### **Section 4 - Les résultats de l'étude empirique**

Il s'agit ici de présenter les résultats obtenus lors des interviews pour chacun des facteurs dégagés au terme de la partie théorique. Pour chacun d'eux, nous dissociérons

les résultats obtenus pour les salariés de ceux récoltés auprès des indépendants et personnes sous le statut de l'économie collaborative. Un résumé de l'ensemble des réponses de chaque groupe sera effectué. Lorsqu'un livreur ayant travaillé pour plusieurs plateformes les évoque toutes, ses réponses sont intégrées dans l'analyse du résultat des entreprises auxquelles il fait référence.

## **Sous-section 1 - Les relations avec les autres livreurs**

### *A. Takeaway*

Les livreurs de la société Just Eat Takeaway semblent, de façon générale, être réellement en contact avec leurs collègues. En effet, pour la plupart, le fait que Takeaway mettent des choses en place afin qu'ils puissent se rencontrer et tisser des liens est largement apprécié par la plupart d'entre eux.

L'entreprise Takeaway met à disposition des coursiers un local qui sert, d'une part, à ranger les vélos, sacs et autres équipements mis à disposition des livreurs, et d'autre part, à rassembler les travailleurs dans un espace où l'ambiance est rendue agréable grâce à des jeux de société, une Playstation, une table de ping-pong entre autres. Ce local, appelé couramment « Hub » par les coursiers, est propice aux rencontres et au développement de vrais liens entre collègues. S'ils ne sont pas au Hub, les livreurs de Liège se rassemblent à l'Opéra, lorsqu'ils n'ont pas de commande, ce qui leur permet aussi de tisser des liens. Par ailleurs, l'entreprise commence à organiser des événements en dehors des heures de travail. Ainsi, un barbecue a été organisé pour tous les livreurs de Liège.

Les efforts fournis en ce sens par la plateforme sont récompensés par un sentiment d'intégration et de solidarité pour les livreurs. Nombreux sont ceux ayant affirmé se sentir faire partie d'une famille, d'une équipe au sein de Takeaway.

### *B. Deliveroo et UberEats*

La majorité des participants déclarent ne pas parvenir à nouer de vrais liens avec les autres coursiers. Plusieurs raisons sont évoquées pour expliquer ce phénomène.

D'abord il y a la barrière de la langue. En effet, comme nous l'avons déjà mentionné, beaucoup de personnes ne disposant pas d'un permis de travail, louent des comptes Deliveroo ou UberEats à d'autres personnes. Il s'agit pour la plupart de migrants qui ne parlent pas français, ce qui rend presque impossible toute communication avec les autres coursiers. Par conséquent, on voit se développer des petits groupes en fonction des origines culturelles et linguistiques.

Ensuite, Deliveroo et UberEats mettent en concurrence les coursiers qui travaillent pour eux. En attribuant la commande au premier livreur situé à proximité du restaurant qui l'accepte, l'entreprise crée un sentiment de frustration chez les autres qui devront attendre la prochaine alerte de commande, sans être payé.

Enfin, aucune des deux sociétés ne mettent rien en place pour favoriser les rencontres entre livreurs. Les seuls moments où ces derniers ont l'opportunité d'échanger sont les temps de préparation des commandes chez les restaurateurs ou lorsqu'ils attendent à un même endroit stratégique à proximité des restaurants populaires. Il n'y a pas de local où se retrouver et les entreprises n'investissent en rien à ce niveau.

Néanmoins, en dépit de ces freins au développement de vraies relations, grâce à leurs temps d'attente dans un même lieu, les livreurs affirment réussir à avoir des contacts avec leurs collègues. Par ailleurs, beaucoup des travailleurs UberEats et Deliveroo interviewés font partie d'un groupe Facebook ou WhatsApp qui les relie aux autres coursiers. À travers ces groupes, ils peuvent discuter avec d'autres, échanger des conseils ou encore demander de l'aide et poser des questions.

### *C. Analyse des résultats*

En résumé, on constate que l'entièreté des personnes interrogées évoquent les relations entre collègues dans la société Takeaway d'une manière positive ; ce qui n'est pas le cas pour les travailleurs UberEats et Deliveroo où une majorité d'interviewés déclare ne pas parvenir à tisser de vrais liens et évoquent ce sujet de manière négative. Par conséquent, dès lors que de bonnes relations entre collègues impactent de manière positive l'engagement au travail, nous sommes amenés à considérer que les livreurs

salariés sont, de ce point de vue, davantage engagés au travail que les travailleurs indépendants ou travailleurs sous régime de l'économie collaborative.

## **Sous-section 2 - Les contacts avec l'entreprise**

### *A. Takeaway*

En cas de doute ou de problème, les livreurs de la société Takeaway peuvent facilement avoir des contacts avec leurs supérieurs. La société est organisée selon un modèle hiérarchisé.

Les coursiers ont des contacts journaliers avec leur supérieur direct, appelé leur chef, le « driver captain », qui est le responsable des livreurs. Il y en a un par ville où la société est implantée. C'est lui qui prépare les vélos et répond aux questions des livreurs. Par exemple, en cas de problème de salaire, un livreur peut s'adresser à cette personne qui relayera l'information aux personnes s'occupant des paiements.

Un rang au-dessus des « driver captains » se trouvent les coordinateurs ou « dispatchers » qui gèrent les problèmes survenant pendant les heures de travail (problème pour une commande par exemple) et les éventuels avenants au contrat horaire initialement établi avec les coursiers.

En ce qui concerne la procédure de recrutement, les candidats doivent, dans un premier temps, s'inscrire en ligne. Au départ, il n'y a donc pas de contact physique entre le postulant et l'entreprise, mais une fois la première étape de l'inscription en ligne passée, si le profil intéresse Takeaway, le candidat est convié à un entretien téléphonique. Le nouvel appelé sera par ailleurs épaulé par un membre de la société lors de sa première journée de travail.

Au vu de ces éléments, les livreurs semblent plutôt satisfaits des contacts qu'ils entretiennent avec l'entreprise, ils ne se sentent pas délaissés ou isolés. Ils savent à qui s'adresser en cas de problème ou question et ont la certitude d'obtenir une réponse.

### *B. Deliveroo et UberEats*

Certains courriers reprochent aux entreprises un manque de contact humain. En effet, ils signalent et déplorent que pour obtenir une réponse à une question, ou une solution à un problème autre qu'un « simple » problème de commande, ils doivent attendre plusieurs semaines, voire plusieurs mois, parfois pour une réponse insatisfaisante. En outre, il ne semble pas aisé d'obtenir le numéro de téléphone ou l'adresse email pertinente. Certains expliquent même n'avoir jamais réussi à contacter l'entreprise, d'autres, ne jamais même avoir essayé.

Néanmoins, ils sont nombreux à souligner la réactivité et la facilité d'utilisation du service « support » chez Deliveroo. Celui-ci constitue un interface avec la société et leur permet de signaler un problème de commande durant leurs courses. Ils le contactent en ligne par voie de message écrit et reçoivent réponse à leur question très rapidement. L'équivalent du « support » chez UberEats nous semble moins fiable au vu des réponses.

Enfin, concernant la procédure d'inscription en tant que livreur, celle-ci se déroule exclusivement en ligne, ce qui peut parfois poser problème. Un livreur nous a ainsi expliqué qu'il arrive fréquemment qu'une fois l'inscription en ligne finalisée, la société UberEats propose au nouvel arrivé d'acheter certains équipements comme les sacs de livraison, achats dont celui-ci s'acquitte immédiatement. Toutefois, l'activation du compte tarde régulièrement, laissant la personne dans le doute quant à savoir si elle pourra ou pas utiliser le sac acheté. Durant ce laps de temps, il ne lui est pas possible d'entrer en contact avec l'entreprise.

### *C. Analyse des résultats*

Après avoir interrogé les livreurs des trois entreprises, il ressort que les contacts entre les livreurs Takeaway et leur employeur sont beaucoup plus simples et satisfaisants que ceux des coursiers indépendants et en P2P avec les sociétés Deliveroo et UberEats. La facilité des contacts permettant aux travailleurs de ne pas se sentir isolés, et au final, d'être plus engagés au travail, plaide manifestement en faveur du modèle développé par Takeaway .



### Sous-section 3 - La relation avec l'entreprise

#### A. *Takeaway*

Les travailleurs de l'entreprise Takeaway expliquent n'être que de « simples » livreurs. Pourtant, beaucoup disent être considérés par l'entreprise.

Des indices de cette considération sont, pour eux, le fait que l'entreprise fait beaucoup en leur faveur. En effet, Takeaway les engage comme salariés là où les autres plateformes de livraison de repas ne proposent pas un contrat de travail, Takeaway fait en sorte que ses travailleurs se sentent bien dans l'entreprise en facilitant les contacts avec l'entreprise et entre travailleurs ; la société leur fournit tout l'équipement nécessaire au travail ; Takeaway a instauré des classements avec récompense à la clé, et les livreurs peuvent recevoir des félicitations de leur chef en fin de journée s'ils fournissent un travail de qualité, etc. De là, une majorité de livreurs se sentent reconnus par l'entreprise. Un livreur nous a toutefois expliqué ne pas s'être senti respecté par l'entreprise, lors du non-renouvellement de son contrat d'intérimaire, faute d'en avoir été averti, et du fait de ne pas avoir été informé du motif de cette non-reconduction.

Malgré le sentiment de reconnaissance et soutien mis en exergue par la plupart des livreurs, aucun d'entre eux ne se voit faire carrière en tant que coursier. Ils envisagent ce travail comme quelque chose de temporaire, un travail de passage en attendant une « meilleure » offre : un travail plus stimulant, qui demande moins d'efforts physiques pour leurs vieux jours, ou encore, un travail en accord avec leur diplôme.

#### B. *Deliveroo et UberEats*

Selon la majorité des livreurs interviewés, leur relation avec ces deux sociétés n'est pas satisfaisante. Le fait d'être managé via un algorithme enlève tout côté humain à l'entreprise et leur donne l'impression d'être des pions non considérés et non reconnus par elle. Plusieurs considèrent que l'entreprise pour laquelle ils travaillent – Deliveroo ou UberEats - ne fait rien pour eux. Ce sentiment est aggravé par le fait que les deux

entreprises, au fil des années, retirent des avantages aux travailleurs, comme les primes en cas d'intempéries ou en période de forte de demande.

La majorité des coursiers explique de manière claire, qu'ils ne sont pas attachés à la société. Ils se limitent à faire partie d'un groupe qui est de passage.

Concernant les feedbacks donnés par l'entreprise, les participants à l'étude sont partagés. Certains affirment recevoir des feedbacks de la part de l'entreprise via des messages automatiques en fin de service ainsi qu'au travers des notes données par les clients. D'autres, au contraire, déclarent ne recevoir aucun feedback des sociétés. Le fait qu'il n'y ait pas de contact humain avec la hiérarchie ne permettrait pas ce genre de retour.

Comme chez Takeaway, les coursiers n'imaginent pas finir leur carrière dans ces entreprises. Eux aussi attendent une meilleure opportunité et considèrent ce travail comme une activité de passage. Les raisons à cela sont le salaire jugé trop faible, et les risques d'accident qu'implique cette profession. Les coursiers continuent cependant à travailler pour ces entreprises car elles leur permettent de gagner de l'argent facilement, de le toucher rapidement et de faire du sport tout en travaillant.

### *C. Analyse des résultats*

Les résultats de cette section sont plus équivoques que ceux des sections précédentes. Toutefois, de manière générale, nous pouvons dire que la tendance se confirme. En effet, les livreurs salariés Takeaway évoquent leurs relations avec l'entreprise de façon plus positives que les travailleurs indépendants, et personne ne le fait sous le régime de l'économie collaborative travaillant pour UberEats et Deliveroo. Sous l'angle de la relation avec l'entreprise, les salariés Takeaway apparaissent dès lors plus engagés au travail que les travailleurs UberEats et Deliveroo.

## Sous-section 4 – La relation avec le travail

### A. *Takeaway*

Dans l'ensemble, les livreurs Takeaway ayant participé à l'interview apprécient ce travail, notamment pour son côté sportif et la bonne ambiance régnant au sein de l'équipe. Ils sont plutôt motivés et ont envie de bien faire. Certains allèguent qu'ils sont investis par nature et qu'il n'y a pas d'exception à faire pour ce travail.

Il faut cependant nuancer ces affirmations. Lorsque les livreurs ont peu ou pas de commandes, cela les démotive, voire les fatigue. À la question « Est-ce que ce travail vous inspire ? », peu ont répondu par l'affirmative. Le travail n'est pas stimulant, expliquent-ils. Par ailleurs, lorsque nous leur demandons s'ils ont envie de s'investir, certains se demandent comment s'investir dans un travail où on leur demande de livrer des repas à des clients. Ils sont, certes, motivés pour mener à bien leur mission de livraison, mais ne ressentent pas l'envie de donner plus, voire même ne savent pas comment ils pourraient le faire. Un autre frein à l'investissement est le caractère passager, provisoire de ce travail.

### B. *Deliveroo et UberEats*

À la différence avec les travailleurs de la société Takeaway, ceux de Deliveroo et UberEats sont payés, non pas à l'heure, mais à la livraison dûment effectuée. En conséquence, ceux-ci sont davantage stimulés, pour boucler les commandes plus rapidement, et rester attentifs et prêts à réagir à une alerte afin de gagner un maximum d'argent.

Il y a cependant une contrepartie à ce système de paiement à la course. Il est important de savoir que pour les livreurs travaillant sous le régime de l'économie collaborative, la destination des livraisons n'est connue qu'une fois la commande réceptionnée au restaurant, et que le prix de la course est fixe, il n'évolue pas en fonction des kilomètres parcourus. Cela a comme conséquence que lorsque la localisation du client est trop éloignée du restaurant – où ils ont déjà dû se déplacer et attendre que le repas soit prêt – les livreurs sont parfois contraints de refuser la livraison car ils perdraient trop de

temps pour gagner seulement approximativement 5 euros. Quant aux indépendants, ils ne sont pas concernés par cette remarque puisqu'ils sont payés en fonction de la distance.

Une autre distinction à souligner concerne le fait que les coursiers des sociétés UberEats et Deliveroo peuvent choisir leurs horaires de travail. Ils affirment donc que lorsqu'ils décident de travailler, c'est qu'ils sont motivés. Il faut toutefois nuancer cette affirmation. Si elle est avérée pour les travailleurs exerçant cette activité de façon accessoire, elle ne l'est certainement pas pour les indépendants à titre principal, ou ceux pour qui cette activité est indispensable pour boucler leurs fins de mois. En effet, ces groupes de personnes n'ont pas d'autre choix que de travailler beaucoup pour subvenir à leurs besoins. Parler de choix dans les horaires de travail serait donc mal venu.

Comme les salariés de chez Takeaway, les indépendants et travailleurs en P2P ressentent une fatigue ou une baisse de motivation en cas de basse demande ou de mauvais temps. Ils disent également ne pas vouloir s'investir, car ce travail n'est que temporaire. Un autre argument évoqué pour justifier leur absence d'investissement est que les sociétés UberEats et Deliveroo elles-mêmes, ne s'investissent pas pour les travailleurs.

### *C. Analyse des résultats*

La majorité des livreurs, qu'ils travaillent pour Takeaway ou Deliveroo et UberEats, aiment le travail en soi. Ils sont motivés pour diverses raisons : l'appât du gain, le choix des horaires et le fait de faire du sport pour les livreurs UberEats et Deliveroo ; la bonne ambiance et le côté sportif pour les salariés de Takeaway. Néanmoins, les salariés, ainsi que les indépendants et travailleurs en P2P de ce secteur, constatent différentes limites à leur investissement au travail. Les freins communs à leur investissement sont l'aspect provisoire de ce travail, son caractère non stimulant, surtout lorsqu'ils n'y a pas assez de commandes et, enfin, l'essence même du travail qui rend malaisé tout investissement supplémentaire. Chez UberEats et Deliveroo, on note également que le fait que les sociétés ne s'investissent en rien pour les travailleurs, n'encourage pas ceux-ci à s'investir.

Il ne semble pas y avoir une réelle démarcation entre l'investissement des indépendants et particuliers sous le régime de l'économie collaborative et celui des salariés d'un point de vue de la relation que le travailleur a avec le travail en lui-même.

## **Sous-section 5 – La perception du travail**

### *A. Takeaway*

Cinq des sept livreurs travaillant ou ayant travaillé chez Takeaway se disent fiers de leur activité de livreur. Les deux restant expliquent que c'est un travail qui ne demande pas d'avoir un diplôme ou certains prérequis, et que par conséquent, ils n'en sont pas fiers, mais n'en ont pas honte non plus.

La plupart des coursiers Takeaway interrogés se sentent utiles pour l'entreprise. Ils ont le sentiment de contribuer à la société: sans eux, les repas ne pourraient être livrés. Un livreur souligne néanmoins le fait qu'il a conscience que l'entreprise n'a pas besoin de lui en particulier et qu'elle pourrait trouver facilement de nombreux remplaçants s'il venait à quitter l'entreprise.

La majorité des livreurs Takeaway interrogés semble donc avoir une bonne image de leur travail. Mais qu'en est-il de la société en général selon eux ? Beaucoup de travailleurs n'ont pas d'idée sur la façon dont la société en général les perçoit. Ils rapportent cependant certains indices d'une vision positive. Presque tous nous disent être bien reçus, la majeure partie du temps, par les clients. Ces derniers les qualifient régulièrement de personnes courageuses lorsque la météo est mauvaise. Un livreur explique même sentir les yeux émerveillés des enfants se poser sur les « bonhommes en orange » dans la rue. Pour lui, les enfants les considèrent comme le Père Noël tant ils les associent à de bons moments. Ce même livreur nous a par contre dit de manière claire qu'il pensait que la société voyait ce travail d'un mauvais œil, et avait déjà été l'objet de moqueries à ce sujet.

### *B. Deliveroo et UberEats*

Le développement réalisé pour les travailleurs Takeaway vaut pour ceux d'UberEats et de Deliveroo, à la nuance près que ceux-ci se sentent nettement moins respectés par les deux entreprises en question, et sont donc parfois peu fiers de travailler pour elles.

### *C. Analyse des résultats*

Qu'ils soient salariés, indépendants ou en P2P, les travailleurs ont la même perception de leur travail puisque celui-ci reste un travail de coursier. Ils n'ont en général pas honte d'être livreur et sont plutôt fiers de leur activité professionnelle. Ils estiment, par le biais des retours des clients, qui sont globalement reconnaissants, que la société, en général, les perçoit positivement. Cependant, une petite précision est à ajouter : les indépendants et travailleurs sous le régime de l'économie collaborative, étant moins bien traités par les sociétés pour lesquelles ils travaillent, sont un peu moins fiers de leur travail que les salariés Takeaway.

En conclusion, l'engagement au travail vu sous l'angle de la perception au travail est généralement bon. Le statut des livreurs n'influence que de manière minimale cette dimension : les indépendants et travailleurs en P2P obtiennent des résultats légèrement moins bons.

## **Sous-section 6 - Le salaire**

### *A. Takeaway*

Les modalités du salaire sont différentes selon que le travailleur possède un contrat à durée indéterminée, qu'il soit étudiant intérimaire ou simplement intérimaire.

Les livreurs non-étudiants commencent leur carrière en tant qu'intérimaires. En étant salariés, ils sont payés à l'heure et sont donc rémunérés pour l'ensemble des heures prévues dans leur contrat, même si ces heures comprennent des « temps d'attente ». Cela signifie qu'en cas de faible demande de la part des clients, les coursiers peuvent, dans l'attente d'une mission, ne rien faire tout en étant payés. Les coursiers intérimaires reçoivent leur rémunération chaque semaine.

Ces intérimaires ont par la suite la possibilité d'obtenir un contrat à durée indéterminée. Ils sont alors payés en deux fois : un acompte est versé au début du mois et le restant à la fin. Ils sont rémunérés pour leurs temps d'attente de la même manière que les travailleurs intérimaires.

Enfin, la troisième voie possible est celle de l'étudiant intérimaire pour qui les modalités sont similaires à celles de l'intérimaire. Bien sûr, toutes les dispositions légales applicables à l'engagement d'un étudiant sont ici d'application.

Parmi les sept livreurs ayant eu une expérience chez Takeaway, un seul se dit insatisfait du salaire offert par l'entreprise, qu'il juge trop bas pour un travail dangereux et pénible en cas de mauvais temps. Les autres coursiers l'estiment convenable, satisfaisant, voire très satisfaisant. S'il arrive à l'entreprise d'avoir quelques retards de paiement, ces problèmes sont rapidement réglés, de sorte que les travailleurs ne semblent pas en souffrir.

Les travailleurs n'ont pas accès à des bonus, hormis les pourboires versés par les clients et des récompenses, plus symboliques que significatives, lors de bons résultats au classement du « meilleur livreur » établi par l'entreprise.

### *B. Deliveroo et UberEats*

Le constat est plus amer pour les plateformes Deliveroo et UberEats. En travaillant pour ces entreprises, deux options s'offrent à vous: travailler en tant qu'indépendant, ou sous le régime de l'économie collaborative (les revenus limités à 6390 euros brut par an n'étant alors pas considérés comme des revenus professionnels et n'étant taxé qu'à 10,7%).

Dans la première formule, l'indépendance, les travailleurs n'ont pas de limite de revenus. Comme expliqué dans la première partie de ce travail, ils doivent payer des cotisations sociales, de la TVA et les impôts. Lorsqu'ils travaillent pour les entreprises précitées, les coursiers indépendants sont payés à la course et leur rémunération est

variable. Elle se compose d'une partie fixe – 2 euros pour toute livraison effectuée – et d'une partie variable qui est un supplément par kilomètre additionnel parcouru.

Le particulier en P2P est, lui aussi, payé à la course. Contrairement aux indépendants, le prix à la course est fixe : il est rémunéré 4,95€ chez UberEats ou 4,99€ chez Deliveroo, diminué des 10,7% de taxe imposé par la loi De Croo.

À l'opposé de ce qu'offre un contrat de livreur chez Takeaway, l'équipement (sac, vélo/scooter, voiture, vestes, etc.), le carburant, ainsi que les frais d'accès aux données cellulaires, sont à charge des indépendants et particuliers en P2P. Ces frais « cachés » sont également à déduire de leur rémunération.

Qu'il s'agisse de la société Deliveroo ou d'UberEats, les travailleurs observent la suppression d'avantages qui leur étaient autrefois accordés. Ces avantages comprenaient notamment des bonus en cas d'intempéries ou lors de gros événements, comme la coupe du monde de football et le système de réservation de créneaux horaires qui bénéficiaient aux indépendants ; un nombre limité de travailleurs pouvait travailler pendant des créneaux horaires définis et réservés à l'avance, ce qui leur permettait de récupérer d'avantage de commandes. Le système du « free login » est venu remplacer cela. Les coursiers notent également une diminution du prix de la course.

Rémunérés à la courses, les indépendants et particuliers en P2P ne sont pas payés pour leurs temps d'attente en cas d'absence de commande, ni lorsqu'ils attendent au restaurant que la commande soit prête. Cela pose un vrai problème, surtout pour les indépendants qui ne vivent que de cette activité. En effet, si trop de livreurs sont disponibles au cours d'un même shift, ou que la demande des clients est faible, ils doivent prester énormément d'heures pour pouvoir survivre. Cela génère beaucoup de stress. Un livreur nous explique que des journées de travail de 7 heures pour gagner 20 euros sont choses courantes.

Comme nous l'avons déjà expliqué dans la sous-section 4, un autre problème de taille pour les livreurs en P2P tient au fait que les entreprises taisent la destination de la commande jusqu'à ce que le livreur l'ait réceptionnée au restaurant. Ils sont obligés de



se déplacer jusqu'au restaurant, attendre la commande, pour finalement peut-être annuler la livraison et finalement ne rien gagner.

À la question « Trouvez-vous votre salaire convenable ? », les réponses sont mitigées. Les coursiers en P2P expliquent que le nombre de kilomètres à effectuer influence significativement leur avis à ce sujet ; plus la distance est longue, moins leur salaire leur semble convenable. Un travailleur estime, quant à lui, que le salaire est convenable puisqu'on leur donne la possibilité de refuser une commande s'il la juge trop éloignée. Cependant, dans l'ensemble, les livreurs ne sont pas satisfaits de leur salaire.

### *C. Analyse des résultats*

Le bilan est clair sur la question des salaires des livreurs : les salariés sont majoritairement plus satisfaits de leur rémunération que les indépendants ou coursiers en P2P, qui eux, sont plutôt mécontents. Comme vu dans la théorie de la motivation selon Herzberg, le salaire est un facteur d'hygiène qui, lorsqu'il est jugé trop bas par les travailleurs, les démotive. Cette démotivation se traduit ensuite par une perte de l'engagement au travail. Les indépendants, et particulier en P2P, travaillant pour des plateformes de livraison de repas, seraient donc moins engagés que les salariés, du point de vue du salaire.

## **Sous-section 7 – La flexibilité**

### *A. Takeaway*

À nouveau, les différents profils – travailleurs sous contrat à durée indéterminée, étudiants intérimaires et intérimaires – bénéficient de conditions différentes.

Les coursiers sous CDI ont un horaire fixe qu'ils ont pu ajuster selon leurs préférences. En effet, une fois que l'entreprise leur a proposé ce contrat à durée indéterminée pour un nombre déterminé d'heures par semaine, ils ont pu proposer le planning qui les agréait. Les seules contraintes sont qu'ils doivent prêter un jour par week-end, une semaine sur deux, et travailler au moins deux jours en semaine. Les livreurs jouissant de ce type de contrat sont conscients de perdre en flexibilité, mais disent profiter d'un

meilleur équilibre entre travail et vie privée, et craignent moins de se voir licencier du jour au lendemain, au vu des protections garanties par le droit social aux travailleurs salariés.

Les intérimaires et étudiants intérimaires, quant à eux, disposent toujours d'une certaine flexibilité, puisqu'ils sont libres de donner, une semaine à l'avance, les shifts pendant lesquels ils seront disponibles la semaine suivante. L'agence d'intérim Randstad leur renvoie par la suite leur horaire pour la semaine qui suit. Ces livreurs ont également l'obligation d'être disponibles au moins trois shifts par semaine, dont un pendant le week-end.

Un seul livreur interrogé sur les 7 travaillant chez Takeaway s'est plaint d'être tenu par un planning qu'il ne choisit pas, et considère donc que ce travail n'offre pas une assez grande flexibilité. Un autre travailleur sous contrat intérimaire nous a dit ne pas bénéficier d'une grande flexibilité, car il aspire à un contrat à durée indéterminée, et doit donc se montrer le plus disponible possible pour espérer le décrocher, mais cela reste un choix personnel.

### *B. Deliveroo et UberEats*

Chez Deliveroo et UberEats, le système est différent. Les livreurs peuvent se connecter et effectuer des livraisons quand ils le souhaitent, et se déconnecter et arrêter de travailler à leur meilleur convenance également. Ils jouissent donc de la plus grande liberté possible. Pourtant, deux livreurs soulignent que cette flexibilité est relative. En effet, pour réellement gagner de l'argent, il est nécessaire de se connecter pendant les deux gros shifts de la journée : le premier entre 11h et 14h, et le second, entre 18h et 22h30. De ce point de vue, la liberté des livreurs est effectivement relative.

Certains livreurs prétendent recevoir des notifications en cas de forte demande ou grands événements, d'autres les réfutent. Il est possible qu'une simple différence de paramétrage du portable soit à l'origine de ce désaccord. Quoi qu'il en soit, les coursiers ne se sentent pas obligés de travailler ; au contraire, ils trouvent plutôt agréable qu'on les prévienne pour leur laisser le choix de travailler ou non, en tenant compte de cette variable qui pourrait leur permettre de gagner plus.

### *C. Analyse des résultats*

Comme nous l'avons expliqué plus haut, une certaine flexibilité améliore l'engagement au travail, mais laisser de trop grandes libertés peut également être nuisible. Un juste milieu semble donc la solution optimale. Ce juste milieu peut être différent pour chaque profil de travailleur, ce qui ne nous permet pas de nous positionner quant au fait de savoir si le statut des livreurs des différentes plateformes impacte, ou non, leur engagement au travail.

## **Sous-section 8 – Le contrôle**

### *A. Takeaway*

La plateforme Takeaway contrôle ses travailleurs de plusieurs manières : à travers la géolocalisation et via un chronomètre. La géolocalisation permet à l'entreprise de savoir où les coursiers se trouvent, pour notamment, les rappeler à l'ordre lorsqu'ils attendent de recevoir une commande trop loin du centre-ville, ou lorsqu'ils attendent trop longtemps à la porte d'un client, ou tout simplement, pour pouvoir les situer en cas d'accident. Aucun des livreurs Takeaway ne nous a fait part d'une gêne par rapport à ce contrôle. Une seule livreuse a mentionné l'existence de statistiques concernant leur temps de livraison. À sa connaissance, l'entreprise n'a toutefois jamais sanctionné quelqu'un parce qu'il n'était pas assez rapide. Elle dit ne pas être sous pression pour ses temps de livraison, malgré ce contrôle.

Une autre forme de contrôle est exercée par l'entreprise. Un règlement est adopté dans chaque ville. Celui de la ville de Liège nous a été transmis (voir annexe 3). On peut y lire qu'il y a trois types de sanction selon la gravité de la règle transgressée: une remarque écrite adressée au livreur, un incident (au bout de 3 incidents le livreur est suspendu) et enfin, la suspension. Les supérieurs des livreurs essaient de vérifier le respect de ces règles bien qu'un réel contrôle est parfois difficile à mettre en œuvre, de par la nature même de la règle. Par exemple, une des règles vise le respect du code de la route. Si celle-ci n'est pas respectée, elle mène à un incident. Comment les

supérieurs des livreurs peuvent-ils contrôler le respect de cette règle ? Cela semble difficile.

Un autre paramètre contrôlé par l'entreprise concerne le nombre d'absences des livreurs, ainsi que la remise, en bonne et due forme, des certificats les justifiant. L'entreprise n'hésite pas à licencier le membre du personnel cumulant trop d'absences injustifiées. Cette règle est reprise dans le règlement prévalant à Liège.

### *B. Deliveroo et Takeaway*

Le contrôle des livreurs par la plateforme s'effectue également au travers la géolocalisation et du chronométrage. Comme chez Takeaway, la grande majorité des livreurs ne sont pas dérangés par le système de géolocalisation. Un seul nous dit le considérer malsain et trop intrusif dans sa vie privée. Pour ce qui est du chronométrage, seuls deux livreurs l'ont évoqué et ont pointé le caractère stressant de celui-ci. Selon eux, si un livreur ne respecte pas le temps normalement imparti pour une course à plusieurs reprises, il risque de voir son compte bloqué par la plateforme.

Les coursiers UberEats subissent une autre forme de contrôle de la part de la plateforme qui a émergé suite au phénomène des « comptes loués ». Pour éviter qu'une personne loue un compte à un livreur, il est parfois demandé à la personne qui effectue les commandes, de se prendre en photo pour vérifier la correspondance de celle-ci avec la photo de la carte d'identité utilisée pour créer le compte.

À côté de ces contrôles exercés via la plateforme, il existe également un règlement à respecter reprenant des règles telles que la désinfection des mains, le respect du code de la route, etc. Ces règles ne semblent pourtant pas faire l'objet d'un véritable contrôle de la part de l'entreprise. Il nous faut encore évoquer une autre forme de contrôle mise en œuvre par Deliveroo : lorsqu'un client se plaint de ne pas recevoir une commande, un employé de l'entreprise s'empresse de téléphoner au livreur concerné pour savoir ce qu'il se passe.

Enfin, il nous a été relayé que les deux entreprises vérifiaient que les livreurs travaillant pour elles n'entachaient pas leur image. Le cas échéant, le livreur concerné se verrait rapidement sanctionné via le blocage de son compte.

### C. Analyse des résultats

Comme nous l'avons expliqué dans la théorie de l'engagement personnel de Kahn, lorsqu'un travailleur se sent trop contrôlé, son estime de soi baisse puisqu'il ne se sent pas digne de confiance, entraînant avec elle une diminution de l'engagement. Au vu des résultats obtenus pour cette section, un large contrôle est exercé sur les travailleurs par la plateforme et par les supérieurs hiérarchiques des livreurs en théorie. Ce contrôle réduit fortement la liberté de travailler des livreurs.

Concernant la différence de contrôle selon que le travailleur soit indépendant, travaillant en P2P ou salarié n'est pas manifeste. Par conséquent, il ne nous est pas possible d'affirmer que le statut influence l'engagement au travail des livreurs de plateforme du point de vue du contrôle.

## **Sous-section 9 – Carrière**

### A. Takeaway

En étant salarié plutôt qu'indépendant, le contrat de travail des travailleurs Takeaway leur donne certaines garanties. Par exemple, pour les personnes sous contrat à durée indéterminée, seule une faute grave pourrait les obliger à quitter l'entreprise du jour au lendemain. Dans les autres cas de figures, un préavis serait de mise. Les étudiants intérimaires et les intérimaires peuvent, quant à eux, subir des non-renouvellements de contrat, mais tous les livreurs interrogés, à l'exception d'un seul, indiquent que seules des fautes récurrentes pourraient justifier cette décision de la part de Takeaway. Une étudiante a fait l'expérience d'une absence prolongée pendant plusieurs mois pour des raisons personnelles, et l'entreprise l'a quand même reprise par la suite. Par contre, un livreur intérimaire a eu une mauvaise expérience : son contrat n'a pas été reconduit et ce, sans aucune explication de la part de Takeaway, et sans avoir été prévenu par

Randstad. Dans l'ensemble, on constate cependant qu'il règne un climat de sécurité au sein des livreurs Takeaway.

Les coursiers de l'entreprise Takeaway bénéficient de la possibilité de gravir des échelons au sein de l'entreprise. Comme nous l'avons mentionné dans la sous-section 2, un livreur peut devenir driver captain, dispatcher et même être engagé à un poste d'employé dans les bureaux de la société. Dans ce dernier cas, un diplôme est toutefois requis. Cette possibilité de gravir les échelons n'est pas d'application pour les étudiants. Malgré ces opportunités, les livreurs Takeaway interrogés sont nombreux à nous dire qu'ils ne sont pas intéressés par une proposition de promotion, sauf si cela entraînait une hausse de salaire significative. Ils aiment être sur leur vélo et parcourir la ville et n'ont pas envie de recevoir trop de responsabilités et d'être stressé.

### *B. Deliveroo et UberEats*

Chez Deliveroo et UberEats, étant donné que les livreurs sont indépendants ou sous le régime de l'économie collaborative, il n'y a pas de possibilité d'évolution au sein de l'entreprise.

Concernant une possible fin de carrière, les coursiers sont unanimes : la plateforme dispose d'une totale liberté pour les déconnecter. Ils ne sont cependant pas tous en accord concernant les motifs possibles de déconnexion. Certains pensent que l'entreprise pourrait décider de manière totalement arbitraire de bloquer leur comptes. La plupart estiment toutefois qu'une faute est nécessaire, même si cette notion de faute est très large. Une simple participation à une action de grève ou à une interview salissant l'image de l'entreprise pourrait par exemple entraîner la rupture de la relation contractuelle entre le coursier et la plateforme. D'autres motifs menant à un blocage de compte sont notamment, le non-respect des règles dictées par la plateforme, trop de retards dans les livraisons ou une mauvaise attitude au travail. La relation contractuelle est donc fragile, ce qui est source de stress pour les travailleurs, surtout pour ceux dont la survie dépend des revenus générés par ce travail.

Une autre ombre au tableau de ces deux plateformes concernant ces décisions de blocage de compte : les raisons d'une déconnexion ne sont jamais communiquées par

l'entreprise. À cela, on notera toutefois une exception : si le livreur est persévérant et entreprend les nombreuses et pénibles démarches afin de connaître le mobile du blocage de compte, il a une chance de l'obtenir. Généralement, le travailleur évincé devra se contenter d'explications fournies par d'anciens collègues, qui ont déjà eu écho de blocages de compte et en tirent des conclusions.

### C. Analyse des résultats

Une nouvelle fois, on observe que les résultats de l'entreprise Takeaway sont nettement meilleurs que ceux de Deliveroo et UberEats. Le statut de salarié offert par Takeaway permet aux travailleurs de se sentir en sécurité et d'apercevoir des opportunités d'évolution au sein de l'entreprise. À l'opposé, UberEats et Deliveroo refusent de qualifier cette relation contractuelle de contrat de travail. Cela a pour conséquence de placer les livreurs dans un climat insécurisant et stressant.

Au regard de ces résultats, en ce qui concerne la carrière, l'engagement au travail des salariés de chez Takeaway est meilleur que celui des indépendants et des particuliers en P2P de chez UberEats et Deliveroo.

### **Sous-section 10 – Analyse globale des résultats**

Au travers de cette étude, nous avons recueilli des informations afin de tenter de déterminer si le statut des travailleurs des plateformes de livraison de repas impactait leur engagement au travail. La réponse au terme de ces interviews semble sans appel : oui, même si certains paramètres tels que la flexibilité et la perception du travail sont plus équivoques et amènent plus de retenue dans la réponse apportée.

En ce qui concerne les relations entre travailleurs, les contacts avec l'entreprise, les relations avec l'entreprise, la relation au travail en lui-même, le salaire, et enfin le déroulement de la carrière, les salariés semblent davantage engagés dans leur travail que leurs homologues indépendants ou travailleurs de l'économie collaborative. Toutefois, il existe des différences si on bénéficie d'un contrat à durée indéterminée ou intérimaire, ou s'il s'agit d'une activité accessoire ou principale, ou encore en fonction de l'âge et des profils des travailleurs.

Il est important de souligner que ces résultats peuvent avoir été biaisés de par le processus de sélection des livreurs interviewés. En effet, comme nous l'avons déjà expliqué, bon nombre de coursiers louent des comptes, parce qu'ils n'ont pas de permis de travail ou pour dépasser le plafond fixé par le régime de l'économie collaborative. Puisqu'ils sont dans l'illégalité, ces travailleurs n'ont pas souhaité prendre part à cette étude. De même, la barrière de la langue a-t-elle pu faire obstacle à la participation des allochtones à l'étude qui nous occupe. Enfin, les livreurs interviewés travaillent soit à Liège et alentours (la majorité), soit à Bruxelles. Les conditions de travail peuvent légèrement varier d'une ville à l'autre en Belgique dès lors qu'un règlement propre prévaut dans chaque entité.

Par ailleurs, mon échantillon est limité par sa taille et les interviews ont été réalisées durant l'été 2021. Les réponses auraient peut-être été différentes en période de confinement ou encore avant l'engagement du nouveau chef au sein de l'antenne Takeaway de Liège.



## **Chapitre 7 – Actions collectives**

### **Section 1 - Takeaway**

Une seule des sept personnes ayant une expérience chez Takeaway a déjà participé à une grève au sein de l'entreprise. Celle-ci avait pour origine les dangers qu'encouraient les livreurs en cas d'intempéries. C'est le seul moment où les coursiers de l'entreprise ont refusé de travailler.

Aucun des coursiers interviewés ne semble réellement intéressé par l'adhésion à un syndicat. Tous se sentent plutôt bien dans l'entreprise et n'ont pas de revendications à faire valoir à l'égard de cette dernière. Il semble cependant que le « captain driver » de la ville de Liège encourage les travailleurs à s'affilier à un syndicat, si à l'avenir, les conditions de travail venaient à se dégrader.

Tous les coursiers de l'entreprise Takeaway doivent s'inscrire sur Discord, un logiciel de messagerie instantanée. Sur celui-ci se trouvent plusieurs « channels », dont un exclusivement réservé aux livreurs. A travers le « drivers channel », les salariés sont libres de discuter des sujets qui les préoccupent. Un des livreurs nous a indiqué que les sujets les plus fréquemment abordés sont les salaires et retards de paiement.

### **Section 2 - Deliveroo et UberEats**

Parmi les livreurs Deliveroo et UberEats interrogés, un seul a déjà pris part à une action de grève lorsque Deliveroo a supprimé les primes pour ses coursiers. Malheureusement, selon lui, cela n'a rien donné. Ce même livreur a eu connaissance d'une autre grève lors de l'instauration du « free login » mais n'y a pas participé, puisque l'abrogation de l'ancien système lui était plutôt favorable en tant qu'étudiant. La plupart des autres livreurs ne souhaitent pas prendre part à des actions collectives par manque d'intérêt. Un autre argument réside dans le fait que les appels de grève sont fréquents, mais que cela n'aboutit presque jamais. La raison à cela est qu'il y aura toujours une personne prête à travailler dans de telles conditions de travail, quelles

qu'elles soient. Un livreur se dit cependant prêt à faire grève si l'action est bien organisée.

L'affiliation à un syndicat n'est pas chose courante chez les travailleurs interrogés. Seul un livreur est syndiqué, mais n'est pas du tout convaincu de l'efficacité des syndicats. Ce sentiment d'impuissance des syndicats est partagé par plusieurs coursiers. Comment un syndicat peut-il espérer gagner contre de telles multinationales ? Néanmoins, ils sont quelques-uns à avouer ne pas être affilié par fainéantise, par manque de temps et par manque d'information.

Lorsque les livreurs souhaitent partager leurs opinions, ils peuvent le faire via différents forums et groupes Facebook. La proportion de personnes inscrites sur ces groupes au sein de mon échantillon est biaisée par le processus de sélection de celui-ci dès lors que je suis entrée en contact avec plusieurs coursiers au départ de ces groupes. Néanmoins, l'utilité de ces groupes peut être décrite. Les livreurs profitent de ces supports pour partager leurs opinions, des conseils, s'informer sur les actualités des plateformes, poser des questions ou simplement pour discuter avec des gens vivant la même réalité professionnelle qu'eux.

### **Section 3 - Analyse des résultats**

Parmi les livreurs de notre échantillon, on observe un manque d'intérêt et d'information quant aux actions collectives. Du côté de l'entreprise Takeaway, les travailleurs ne semblent pas intéressés car ils n'ont globalement rien à revendiquer actuellement. Chez UberEats et Deliveroo, des plaintes et revendications existent mais les travailleurs, parce qu'ils ne sont que de passage dans l'entreprise, et parce qu'ils estiment que c'est un combat perdu d'avance, ne souhaitent pas s'engager dans ce genre d'actions.

# Chapitre 8 - Pistes sur l'amélioration de l'engagement au travail

## Section 1 - Takeaway

Chez Takeaway, les idées émises par les travailleurs pour améliorer l'engagement sont les suivantes :

- Un salaire plus élevé ;
- Des vélos en meilleur état ;
- L'organisation de rencontres entre les livreurs et les autres membres du personnel de l'entreprise.

En réalité, l'intégralité des livreurs se dit déjà engagée au travail. Ils sont presque tous contents de ce que l'entreprise leur offre et n'avancent pas d'idées ou de projets susceptibles d'améliorer leur situation et leur motivation au travail.

Lorsque nous avons demandé aux livreurs travaillant pour Takeaway, quels étaient les plus gros inconvénients et le plus gros avantage de leur travail, les paramètres les plus souvent retenus sont les suivantes :

### AVANTAGES



### INCONVENIENTS



Il ressort des interviews que les problèmes principaux du travail de livreur chez Takeaway sont le danger qu'implique ce travail, le temps d'attente qui est démotivant et les intempéries. Pour le dernier, la société n'a aucune maîtrise de la météo, cela fait partie du travail. Cependant, les travailleurs pourraient essayer de se mobiliser pour demander une réglementation plus précise quant aux conditions de travail en cas d'intempérie.

En étant salariés, les travailleurs sont assurés contre les accidents au travail puisque l'employeur a l'obligation de contracter une assurance à cet effet auprès d'une compagnie d'assurance agréée. Un contrôle de celles-ci est exercé par Fedris, l'agence fédérale des risques professionnels.<sup>88</sup> Cependant, au terme de ces interviews, il semble que peu de choses soient mises en place pour la prévention de ces accidents, hormis quelques règles, comme porter un casque, ne pas rouler avec un pneu crevé, respecter le code de la route, etc. Ainsi, il serait par exemple intéressant de mettre en place des formations pour maîtriser la conduite d'un vélo dans une circulation dense.

Concernant les temps d'attente, les livreurs expliquent que ceux-ci sont sources de démotivation et de fatigue, car ils se sentent alors inutiles. Une piste pour éviter ce sentiment serait de mettre les coursiers à contribution d'un projet qui leur tient à cœur et utile pour l'entreprise. Pour que cela soit réalisable, il faut que cette contribution soit possible depuis un téléphone et n'importe où dans la ville.

## **Section 2 - Deliveroo et UberEats**

Au sein des entreprises Deliveroo et UberEats, les idées émanant des livreurs pour améliorer leur engagement au travail sont les suivantes :

- Un salaire fixe et donc un contrat de salarié ;
- Un salaire tenant compte pour tous les travailleurs des kilomètres parcourus ;
- Un endroit pour rencontrer les autres livreurs ;
- Des assurances plus complètes ;
- Le retour au « free login » ;
- Plus de considération de la part des entreprises.

Il convient de noter que les première et avant dernière propositions, si elles sont susceptibles d'améliorer l'engagement d'une catégorie de travailleurs, ce sera au détriment d'autres. Le free login est favorable aux indépendants, pas aux étudiants qui travaillent avec le statut P2P et aux personnes qui n'exercent l'activité de livreur qu'à

---

<sup>88</sup> Belgium.be. Accidents du travail. Disponible sur [https://www.belgium.be/fr/emploi/sante\\_et\\_bien-etre/accidents\\_du\\_travail](https://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/accidents_du_travail) (Consulté le 2 août 2021)

titre accessoire, dans le but d'arrondir leurs fins de mois. Un salaire fixe qui requalifierait les travailleurs en salariés ne convient pas à tout le monde non plus. En effet, ceux qui aiment se connecter une fois par semaine pour quelques heures seulement ne souhaitent pas recevoir un salaire net duquel on a retiré des cotisations sociales et de l'impôt. Il ressort des interviews qu'il est important de laisser le choix aux travailleurs, ceux-ci ne désirant pas être enfermés dans un lien contractuel contraignant, perçu comme une entrave à leur liberté individuelle.

Envisageons à présent les principaux avantages et inconvénients mis en avant par les livreurs afin de dégager, sur cette base, ainsi qu'au départ des propositions des livreurs, des pistes susceptibles de favoriser leur engagement au travail.

### AVANTAGES



### INCONVENIENTS



Il découle des avantages/inconvénients relevés supra et des propositions formulées par les coursiers, que de nombreuses améliorations peuvent être apportées au sein des entreprises UberEats et Deliveroo. Il faut cependant tenir compte des intérêts et modes de fonctionnement propres à ces sociétés, qui n'ont pas pour habitude de mettre le livreur ou, plus largement le travailleur, au centre de leurs priorités. Un salaire plus grand ou une couverture plus complète en matière d'assurance nous semble utopique, surtout dans le contexte actuel où les entreprises semblent retirer des avantages aux coursiers plutôt que l'inverse, et n'engrangent pas de bénéfice. Comme nous l'avons déjà expliqué, l'entreprise Deliveroo a prévenu qu'en cas de requalification des contrats des coursiers en contrats de travail, elle se retirerait du marché belge.

Le champ des pistes réalisables pour renforcer l'engagement des livreurs au travail se retrouve donc sérieusement restreint. L'entreprise pourrait toutefois s'améliorer en ce qui concerne la considération qu'elle porte aux livreurs, notamment au travers d'une facilitation, d'une structuration et d'une humanisation des canaux de communication au sein de l'entreprise, ainsi qu'au travers d'une formalisation des processus de déconnexion incluant une obligation d'explicitier ces motifs, ou encore par la création, dans chaque ville où la plateforme est implantée, d'un espace où les coursiers pourraient se rencontrer. Une formation à la conduite défensive d'un vélo au sein de la circulation pourrait également faire partie des projets à creuser pour espérer augmenter l'engagement au travail des livreurs. S'il se sent respecté, un travailleur et donc un livreur aura davantage tendance à s'engager dans son activité professionnelle.

### **Section 3 - Occupation du temps d'attente**

Voici quelques idées qui pourraient être mises en place plus ou moins facilement par les entreprises pour occuper les temps d'attente des travailleurs :

- Pour les allochtones, des cours de français pourraient être proposés via l'application afin de faciliter leur intégration ;
- Des formations en ligne actualisées concernant le code de la route pourraient être offertes ;
- Des vidéos comprenant des informations clés sur la société et son fonctionnement créés par l'entreprise pourraient être diffusées au travers de l'application ;
- Des documents ou vidéos rassemblant une information complète en matière d'assurance ou sur le statut du travailleur et ce qu'il offre pourraient être mises à disposition des travailleurs.

Ces vidéos ou formations seraient disponibles pour le travailleur lorsqu'il est connecté à la plateforme pendant ses temps d'attentes. Dès qu'une commande lui est octroyée, le livreur aura la possibilité de mettre sur pause sa formation ou vidéo pour la reprendre

plus tard. A la fin de chaque apprentissage, le livreur se verrait octroyé une récompense ce qui l'encouragerait à en suivre un maximum possible.

## Conclusion

Alors que la nature du travail de plateforme continue à évoluer, une attention supplémentaire doit être accordée aux moyens par lesquels les organisations gèrent et dirigent le capital humain.

L'objectif de ce travail consistait à tenter de déterminer si les différences de statut des travailleurs de trois plateformes de livraison de repas impactaient leur engagement au travail. Au vu des résultats de l'étude empirique, il semble que les conditions de travail qui découlent de ces statuts impactent effectivement l'implication des coursiers dans leur travail ; celle-ci étant plus développée chez les travailleurs salariés.

Cependant, comme l'a souligné le patron de Deliveroo Belgique dans une interview pour le journal « L'Écho », donner un statut de salarié aux livreurs travaillant pour l'entreprise n'aurait, selon lui, de sens ni pour les livreurs, ni pour les restaurants ou les clients. Si la législation belge venait à obliger les plateformes de livraison à engager leurs coursiers sous les liens d'un contrat de travail, Deliveroo cesserait ses activités en Belgique pour la simple et bonne raison qu'elles ne seraient plus rentables.<sup>89</sup>

Le législateur se trouve donc dans une situation inconfortable où les intérêts des livreurs et des plateformes sont difficilement conciliables. Les entreprises, quant à elles, ont à leur disposition des outils pour améliorer l'engagement de leurs prestataires. Des pistes ont donc été formulées visant à permettre aux travailleurs de jouir d'une meilleure expérience au travail selon qu'ils soient salariés ou indépendants.

---

<sup>89</sup> M. SAMAIN, « Deliveroo freiné par sa responsabilité sociale », *L'Écho*, 2021. Disponible sur <https://www.lecho.be/entreprises/services/deliveroo-freine-par-sa-responsabilite-sociale/10294046.html>. (Consulté le 8 août 2021).



## Bibliographie

### Ouvrage

CLESSE, J., CORDIER Q. et KÉFER, F. « Le statut social des travailleurs de plateformes numériques », *Le statut social des travailleurs de plateformes numériques*, s.l., Anthemis, 2019.

JOHNSTON, H. et LAND-KAZLAUSKAS, C. « Représentation, voix et négociation collective: l'organisation à la demande dans l'économie des plates-formes numériques », 2019.

JACQUET, D. et LECLERCQ, G. « Ubérisation un ennemi qui vous veut du bien ? », *Malakoff : Dunod*, 2016, p.243.

NOLLET, A. et VANRYKEL, F. « Aspects de droit fiscal de l'économie collaborative en Belgique », *CUP*, 2019. p. 194

PINDER, C. "Work Motivation in Organizational Behavior", *Upper Saddle River*, 1998

RISAK, M. « Crowdfunding: Towards a "New" Form of Employment », *Bulletin of comparative labour relations*, 2016, p. 97.

SCHAUFELI, W. et BAKKER, A. « UWES Utrecht Work Engagement Scale », 2004

SUNDARARAJAN, A. « The sharing economy : the end of employment and the rise of crowd-based capitalism », Cambridge, Massachusetts, The MIT Press, 2017.

WILLEMS, M. « Le Piège Deliveroo. Consommer les travailleurs. », *Investig'actions*, 2021, pp. 165-199

## Article de revue

ALLEN, N.J. et MEUER, J.P., « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, 1990, vol. 63, n° 1, pp. 1-18.

AUBIN-AUGER, I. et al. « Introduction à la recherche Qualitative », *Exercer*, vol. 19, n°84,, 2008, pp. 142-145.

Blancheton, B., « Enjeux économiques de l’ubérisation : histoire, innovations, nouvelles frontières du salariat et de la firme, affaiblissement de la croissance économique », *Vie & sciences de l’entreprise*, 2018, vol. 205, n° 1, pp. 10-22.

CAVALLARI, P. « Compte rendu de : La culture numérique selon Dominique Cardon », *Sens public*, 2019.

CHRISTIAN, M. S., GARZA A. S. et SLAUGHTER, J. E. “Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance.” *Personnel Psychology*, 64(1), 2011, pp. 89–136.

DE STEFANO, V. «The rise of the “just-in-time workforce”: On-demand work, crowdwork and labour protection in the “gig-economy”», dans *Comparative Labor law and Policy Journal*, vol. 37, n° 3, 2015, pp. 471-503.

ETZIONI, A. “A Comparative Analysis of Complex Organization”, *American Sociological Review*, Vol. 32, No. 2, 1967, pp. 194-208

FRANQUET, V., « La nouvelle exception au statut social des travailleurs indépendants pour l’« Économie collaborative » : présentation générale et questionnement critique », *Ors.*, 2017, n°3

GIRANDOLA, F. et ROUSSIAU, N., « L'engagement comme source de modifications à long terme », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 2003, n°57, pp. 83-101

HACKMAN, J. R. "The psychology of self-management in organizations" *M. S. Pallak & R. O. Perloff (Eds.), Psychology and work: Productivity, change, and employment*, 1986, pp. 89- 136.

HERZBERG, F. « One More Time: How Do You Motivate Employees? », *Harvard business review*, vol. 81, n° 1, 2003, pp 15, 87-141

« Instant gratification », *Pharmacy times*, 2012, vol. 78, n° 6, p. 62.

KAHN, W. A. "To be fully there: Psychological presence at work." *Human Relations*, 45(4), 1992, pp.321–349, 617-635

KAHN, W. A. "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, 33(4), 1990, pp. 692–724.

KANFER, R. "Motivation and individual differences in learning: An integration of developmental, differential and cognitive perspectives." *Learning and Individual Differences*, 2, 1990, pp.221–239.

KÉFER, F., CORDIER, Q. et FARCY, A. « Quel statut juridique pour les travailleurs des plateformes numériques ? », *Revue de Droit Social*, 2019, pp.37-61.

KUHN, K.M. et MALEKI, A., « Micro-entrepreneurs, dependent contractors, and instaselfs: Understanding online labor platform workforces », *Academy of Management perspectives*, vol. 31, n° 3, 2017, pp. 183-200.

LAMBRECHT, M. , « L'économie des plateformes collaboratives », *Courrier hebdomadaire du C.R.I.S.P*, vol. 2311-, vol. 2312, n° 26, 2016, pp. 5-80.

Le Robert. Motivation. Disponible sur <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/motivation>. Consulté le 18 juillet 2021.

MONTEL, O. « L'économie des plateformes : enjeux pour la croissance , le travail, l'emploi et les politiques publiques », DARES, Document d'études n° 213, 2017.

SAKS, A. M. et GRUMAN, J. A. « What Do We Really Know About Employee Engagement? », *Human resource development quarterly*, vol. 25, n° 2, 2014 pp. 155-182.

## **Rapports**

Deliverect, « Active food delivery platforms », 2021. Disponible sur [https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/5256387/Deliverect\\_New/Blog/Visuals%20for%20articles/Food%20Delivery/Third-party%20platforms%20Europe/Delivery%20platforms%20Europe.pdf](https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/5256387/Deliverect_New/Blog/Visuals%20for%20articles/Food%20Delivery/Third-party%20platforms%20Europe/Delivery%20platforms%20Europe.pdf) (Consulté le 15 juillet 2021)

## **Document de travail européens**

Commission européenne, Communication de la Commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions - Les plateformes en ligne et le marché unique numérique. Perspectives et défis pour l'Europe, Communication, , 25 mai 2016, COM(2016) 288 final

## **Sources internet**

Ackerman, C. E. « What is Instant Gratification? A Definition + 16 Examples and Quotes », 2021. Disponible sur <https://positivepsychology.com/instant-gratification/>. (Consulté le 3 août 2021)

Belgium.be. Accidents du travail. Disponible sur [https://www.belgium.be/fr/emploi/sante\\_et\\_bien-etre/accidents\\_du\\_travail](https://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/accidents_du_travail) (Consulté le 2 août 2021)

Belgium.be. Indépendant à titre principal. Disponible sur [https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/independants/a\\_titre\\_principal#:~:text=Un%20travailleur%20ind%C3%A9pendant%20exerce%20une,niveau%20de%20la%20s%C3%A9curit%C3%A9%20sociale](https://www.belgium.be/fr/economie/entreprise/creation/independants/a_titre_principal#:~:text=Un%20travailleur%20ind%C3%A9pendant%20exerce%20une,niveau%20de%20la%20s%C3%A9curit%C3%A9%20sociale). (Consulté le 18 juillet 2021)

Business of Apps. Revenue of Uber Eats worldwide from 2017 to 2020 (in billion U.S. dollars) [Graph]. In Statista, 2021. Disponible sur <https://www.statista.com/statistics/1235816/revenue-uber-eats-worldwide/>. (Consulté le 15 juillet 2021)

CATER, L. « Spain approved a law protecting delivery workers. Here's what you need to know », *Politico*, 2021. Disponible sur <https://www.politico.eu/article/spain-approved-a-law-protecting-delivery-workers-heres-what-you-need-to-know/> (Consulté le 10 juillet 2021)

CHARLOT, C., « Les coursiers à vélo sont-ils vraiment concernés par la loi De Croo ? » *Trends Tendances*, 2017. Disponible sur [https://trends.levif.be/economie/politique-economique/les-coursiers-a-velo-sont-ils-vraiment-concernes-par-la-loi-de-croo/article-normal-677875.html?cookie\\_check=1628935977#:~:text=Le%20patron%20n'entre%20pas,le%20sont%2C%20eux%2C%20pas](https://trends.levif.be/economie/politique-economique/les-coursiers-a-velo-sont-ils-vraiment-concernes-par-la-loi-de-croo/article-normal-677875.html?cookie_check=1628935977#:~:text=Le%20patron%20n'entre%20pas,le%20sont%2C%20eux%2C%20pas) (consulté le 6 juillet 2021)

CLOOT, A. « Le procès Deliveroo fixé pour octobre. . . 2021. », *Le Soir*, 2020. Disponible sur <https://www.lesoir.be/274183/article/2020-01-20/le-proces-deliveroo-fixe-pour-octobre-2021> (Consulté le 9 juillet 2021)

CURRY, D. “Uber Eats Revenue and Usage Statistics (2021)”, 2021. Disponible sur <https://www.businessofapps.com/data/uber-eats-statistics/>. (Consulté le 15 juillet 2021)

« Deliveroo entrera en Bourse malgré 256 millions d'euros de pertes en 2020 », *Courrier International*, 2021. Disponible sur <https://www.courrierinternational.com/article/gig-economy-deliveroo-entrera-en-bourse-malgre-256-millions-deuros-de-pertes-en-2020#:~:text=GYMGLISH-.1%20mois%20d'essai%20gratuit%20%3E,2020%2C%20rapporte%20le%20Financi al%20Times>. (Consulté le 15 juillet 2021)

« Deliveroo envisage de quitter l'Espagne, où les livreurs devront bientôt être salariés », *Le Soir.be*, 2021. Disponible sur <https://www.lesoir.be/386901/article/2021-07-30/deliveroo-envisage-de-quitter-lespagne-ou-les-livreurs-devront-bientot-etre>. (Consulté le 10 juillet 2021)

Economie collaborative. Disponible sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/economie-durable/economie-collaborative> (Consulté le 5 juillet 2021).

Facebook. Takeaway.com BE. Disponible sur <https://www.facebook.com/TakeawaycomBE>. (Consulté le 15 juillet 2021)

FETTWEIS, M. « Deliveroo doublera sa présence en Belgique en 2021 avec 15 nouvelles villes », *L'Écho*, 2021. Disponible sur <https://www.lecho.be/entreprises/alimentation-boisson/deliveroo-doublera-sa-presence-en-belgique-en-2021-avec-15-nouvelles-villes/10285179.html>. (Consulté le 15 juillet 2021)

Just Eat Takeaway. History. Disponible sur <https://www.justeattakeaway.com/about-us/history/> (Consulté le 15 juillet 2021)

« Just Eat Takeaway.com affirme ses positions de géant mondial de la restauration livrée », *Snacking*, 2020. Disponible sur <https://www.snacking.fr/actualites/management-franchise/5065-Just-Eat-Takeaway-com-affirme-ses-positions-de-geant-mondial-de-la-restauration-livree/>. (Consulté le 15 juillet 2021)

KOLODNY, L. “Uber losses narrow as delivery growth outpaces fall in ride-sharing”, *CNBC*, 2021. Disponible sur <https://www.cnbc.com/2021/02/10/uber-earnings-q4-2020-.html>. (Consulté le 15 juillet 2021)

LECLERCQ, G. « Opinion | Un nouveau contrat social peut-il naître de l’ubérisation ? », *Échos*, 2018. Disponible sur <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-un-nouveau-contrat-social-peut-il-naître-de-luberisation-137881> (consulté le 8 juillet 2021)

Les Echos Investir. Just Eat Takeaway. Disponible sur <https://investir.lesechos.fr/cours/donnees-financieres-action-just-eat-takeaway.xams,tkwy,nl0012015705,isin.html>. (Consulté le 15 juillet 2021)

« Les entreprises de livraison de repas recrutent des centaines de nouveaux coursiers », *Retail Detail*, 2021. Disponible sur <https://www.retaildetail.be/fr/news/food/les-entreprises-de-livraison-de-repas-recrutent-des-centaines-de-nouveaux-coursiers#:~:text=L'ann%C3%A9e%20derni%C3%A8re%2C%20le%20nombre,doubl%C3%A9%2C%20passant%20%C3%A0%203%20000.> (Consulté le 15 juillet 2021)

« Les livreurs Deliveroo en colère contre le "Free login" », *RTC*, 2020. Disponible sur [https://www.rtc.be/les\\_livreurs\\_deliveroo\\_en\\_colere\\_contre\\_le\\_quot\\_free\\_login\\_quot\\_t\\_-1504607-999-325.html](https://www.rtc.be/les_livreurs_deliveroo_en_colere_contre_le_quot_free_login_quot_t_-1504607-999-325.html) . (Consulté le 6 août 2021)

« Malgré le boom des livraisons de repas, Just Eat Takeaway creuse sa perte », *Frenchweb*, 2021. Disponible sur <https://www.frenchweb.fr/malgre-le-boom-des-livraisons-de-repas-just-eat-takeaway-creuse-sa-perte/417336>. (Consulté le 15 juillet 2021)

SAMAIN, M. « Deliveroo freiné par sa responsabilité sociale », *L’Echo*, 2021. Disponible sur <https://www.lecho.be/entreprises/services/deliveroo-freine-par-sa-responsabilite-sociale/10294046.html> (consulté le 8 août 2021).

SAMAIN, M. « Imbroglia dans l'économie collaborative ». *L'Echo*, 2019. Disponible sur <https://www.lecho.be/entreprises/general/imbroglio-dans-l-economie-collaborative/10170666.html> (consulté le 6 juillet 2021)

« The supreme court decides that delivery riders have been wrongly described as self-employed workers », *AEF Abogados*, 2020. Disponible sur <https://aefabogados.com/en/the-supreme-court-decides-that-delivery-riders-have-been-wrongly-described-as-self-employed-workers/>. (Consulté le 10 juillet 2021)

THOMSON, A. « Maurice Lévy tries to pick up Publicis after failed deal with Omnicom », *Financial Times*, 2014. Disponible sur <https://www.ft.com/content/377f7054-81ef-11e4-b9d0-00144feabdc0>. (Consulté le 3 juillet 2021)

TIMS, A. « Gig economy ruling has Deliveroo riders without rights and buying their own kit. », *The Guardian*, 2017. Disponible sur <https://www.theguardian.com/business/2017/nov/19/gig-economy-ruling-deliveroo-riders-equipment-basic-employment-rights>. (Consulté le 10 juillet 2021)

VILLAÉCIJA, R. « Deliveroo comunica a sus empleados que se va de España justo cuando entra en vigor la 'ley rider' », *El Mundo*, 2021. Disponible sur <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2021/07/30/6103bc3ce4d4d8780e8b459b.html> (Consulté le 10 juillet 2021)

Wikipédia. L'économie collaborative. Disponible sur [https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie\\_collaborative](https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_collaborative) (consulté le 4 février 2021).

WILLEMS, M. « Une victoire d'étape entre les coursiers et Deliveroo », Disponible sur <https://www.lacsc.be/cne/le-droit-de-l-employe/archives/archives-2018/mai-2018/une-victoire-d-etape-entre-les-coursiers-et-deliveroo> . (Consulté le 6 août 2021)

## **Jurisprudence**

Commission Administrative de règlement de la relation de travail, dossier n°: 116 – FR – 20180209



## **Jurisprudence européenne**

Arrêt Ville de Nivelles/Matzak, C-518/15, ECLI:EU:C:2018:82.

Arrêt n°1737 du 28 novembre 2018, ECLI:FR:CCASS:2018:SO01737

Arrêt n° 805/2020, C-4746/2019, ECLI:ES:TS:2020:2924

Arrêt The independent worker union of great britain/ The central arbitration committee and Deliveroo, C1/2018/3104, EWCA Civ 952

## **Législation**

### **Législation Espagnole**

Décret royal 9/2021 du 11 mai 2021 modifiant le texte révisé de la loi sur le statut des travailleurs, approuvé par le décret-loi royal 2/2015, du 23 octobre, afin de garantir les droits du travail des personnes dédiées à la livraison dans le domaine des plateformes numériques.

### **Législation belge**

Code d'impôt sur les revenus 1992 (CIR 92), ed. 2020.

Loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail, art. 10, M.B., 22 août 1978, p. 9277

Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, art. 4, 1°, et art. 5, § 2, M.B., 30 mai 2007

Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre la discrimination entre les femmes et les hommes, art. 5, 1°, et art. 6, § 2, M.B., 30 mai 2007, p. 29031

Loi du 30 juillet 1981 tendant à réprimer certains actes inspirés par le racisme et la xénophobie, art. 4, 1<sup>o</sup>, et art. 5, § 2, M.B., 8 août 1981, p. 9928

Loi générale du 19 décembre 1939 relative aux allocations familiales, art. 1/1, M.B., 22 décembre 1939, p. 8702

Loi relative à l'assurance obligatoire soins de santé et indemnités coordonnée le 14 juillet 1994, art. 32, 1<sup>o</sup>bis, et 2<sup>o</sup>, M.B., 27 août 1994, p. 21524

Loi-programme du 1<sup>er</sup> juillet 2016, M.B., 4 juillet 2016, p. 40970.

### **Arrêté royal**

Arrêté royal du 20 juillet 1971 instituant une assurance indemnités et une assurance maternité en faveur des travailleurs indépendants et des conjoints aidants, M.B., 7 août 1971, p. 9312

### **Travaux parlementaires**

Chambre des représentants de Belgique (2016a). Projet de loi-programme (Doc 54 1875/001). Bruxelles : Chambre, 3e session de la 54e législature. Disponible sur <https://www.lachambre.be/FLWB/PDF/54/1875/54K1875001.pdf>

### **Mémoires**

BOUAYACHI, N. « L'ubérisation » (Mémoire). Université catholique de Louvain, 2017.

CONDÉ, B. « Économie collaborative : nouvelle rupture ou ultime ruse du capitalisme ? » (Mémoire). Université de Liège, 2017.

PAULUS, M. « La problématique du statut des travailleurs de plateformes en droit de la sécurité sociale belge », (Mémoire). Université de Liège, 2020.

## Filmographie

WOELFLE G. et GUARIN S. (Producteurs). (2021). *#Investigation : Dans les cuisines de la livraison de repas* [Reportage]. RTBF

## Annexes

### Annexe 1 – Guide d’entretien

Pour commencer, j’aimerais obtenir quelques données sociodémographiques sur vous.

- âge,
- sexe,
- niveau d’éducation,
- nationalité,
- livreurs Takeaway/Ubereats/Deliveroo ?
- travail accessoire ou principal,
- statut,
- ancienneté dans l’entreprise
- fréquence à laquelle vous travaillez

Je vais maintenant vous évoquer différents thèmes qui influence selon les études votre engagement au travail. Vous pourrez me décrire cet aspect dans votre travail. Si vous ne voyez pas où je veux en venir j’ai des questions plus précises.

Voici les thèmes :

- **Relations avec les autres livreurs** (Comment décrieriez-vous les relations avec les autres coursiers ? Avez-vous réussi à tisser des liens avec certains d’entre eux ? Si oui, « au travail » ou par un autre moyen ?)
- **Contact avec l’entreprise** (Est-ce que vous avez déjà essayer de contacter la plateforme ? Si oui, par quel moyen ? Cela a-t-il été facile ? Avez-vous eu un contact avec une personne humaine (ou messages automatiques) ? Vous sentez-vous soutenu en cas de problème? )
- **Relations avec l’entreprise** (Vous sentez-vous reconnu par l’entreprise ? Ressentez-vous un sentiment d’appartenance à l’entreprise ? L’entreprise reconnaît-elle lorsque vous faites du bon/mauvais travail (feedback) ? Êtes-vous attaché à l’entreprise ? Désirez-vous finir votre carrière dans cette

entreprise ? Quelles sont les raisons pour lesquelles vous continuez à travailler pour cette entreprise ?)

- **Relation avec le travail lui-même** (Comment vous sentez-vous au travail ? Avez-vous envie de vous investir dans votre travail ? Votre travail vous inspire-t-il ?)
- **Perception du travail** (Est-ce que vous êtes fier de votre travail ? Vous sentez-vous utile ? Comment pensez-vous que la société perçoit ce job ? Avez-vous le sentiment de contribuer à l'entreprise ? Comment êtes-vous reçu par les clients ? Avez-vous déjà eu de mauvaises expériences ?)
- **Salaires** (Comment êtes-vous payé ? À quelle fréquence ? Avez-vous déjà rencontré des problèmes pour le paiement de vos prestations ? Trouvez-vous que votre salaire est convenable ? Votre temps d'attente est-il rémunéré ? Avez-vous accès à des bonus ?)
- **Flexibilité** (Comment choisissez-vous quand vous travailler ? L'entreprise vous envoie-t-elle des alertes lorsqu'il y a une plus grosse demande ? Êtes-vous mieux payés en période de forte demande (Noël, Nouvel an, samedi soir, etc.) ? Quand décidez-vous que vous voulez travailler et pour combien de temps ?)
- **Contrôle** (Vous sentez-vous contrôlé par la plateforme ? Pourquoi ? De quelle manière ?)
- **Carrière, sécurité d'emploi** (Avez-vous la possibilité de monter en grade, des opportunités d'évolution ? Comment ? Pensez-vous que l'entreprise pourrait facilement vous « déconnecter » de la plateforme/vous renvoyer ? Avez-vous déjà été suspendu de la plateforme ? Pourquoi ?)
- Si vous décidiez d'arrêter de travailler pour la plateforme, avez-vous des alternatives pour gagner votre vie ? pensez-vous trouvez un autre emploi facilement ?

- **Action collective** (Avez-vous déjà entendu parler d'action collective (grève, syndicat) dans votre secteur d'activité ? Si oui, y avez-vous participé ? Oui/non pourquoi ? Pensez-vous que rejoindre un syndicat vous apporterait des bénéfices ? Qu'attendriez-vous de votre syndicat si vous en rejoigniez un ? Avez-vous des parents syndiqués ? Faites-vous partie d'un forum, groupe Facebook ou autre qui vous relierait avec les autres livreurs ?

Je finis avec 2 questions :

- Qu'est ce qui, selon vous, améliorerait votre engagement au travail ?
- Quel est le plus gros avantage et le plus gros inconvénient de votre travail ?

Merci beaucoup pour votre aide ! Bonne journée à vous.

## **Annexe 2 - Transcription des interviews**

### **Interview Livreur 1**

**Bonjour. Je suis Elise Colyn, l'étudiante qui vous a contacté pour répondre à une interview concernant l'engagement des livreurs Deliveroo, UberEats et Takeaway. Je vous explique le déroulement de l'interview : je vais commencer par vous poser quelques questions pour obtenir des données sociodémographiques. Ensuite, je passerai à la partie sur l'engagement qui demande des réponses un peu plus développées.**

**J'enregistre cette interview pour la retranscrire et l'insérer dans mon travail mais il va sans dire que votre anonymat est garanti.**

**Quel est votre âge ?**

36 ans

**Quel est votre sexe ?**

Je suis un homme

**Quel est votre niveau d'éducation ?**

Je suis français mais j'ai fait l'équivalent d'un bachelier.

**Quelle est votre nationalité ?**

Française

**Pour quelle plateforme travaillez-vous ?**

Je travaille pour Takeaway

**Est-ce que c'est un travail principal ou accessoire ?**

C'est mon travail principal.

**Quel est votre statut ?**

Je suis salarié, sous CDI. (Depuis le 1<sup>er</sup> juin, à Liège, l'entreprise offre des CDI. La majorité est encore intérimaire car il n'y a pas encore assez de places pour tout le monde).

**Depuis quand travaillez-vous pour l'entreprise ?**

Depuis le 15 mars, donc à peu près quatre mois. Et ça fait un mois que je suis sous CDI.

**À quelle fréquence travaillez-vous pour la plateforme ?**

Je travaille 4 jours/semaine à raison de 32 heures par semaine.

**Je vais maintenant passer à la partie de l'interview qui concerne les facteurs d'engagement des travailleurs. Je vais vous donner un thème général accompagné de quelques petites questions si vous ne comprenez pas ce que je veux dire.**

**Comment décririez-vous les relations avec les autres livreurs ?**

J'ai des relations surtout avec les collègues Takeaway. J'ai travaillé pour Uber eats fin octobre pendant 2 semaines et je n'ai pas eu du tout cette possibilité de tisser des liens comme chez Takeaway. J'ai ensuite changé pour Deliveroo fin novembre où je suis resté pendant 4 mois avant de vouloir changer pour Takeaway. Les relations avec les collègues, c'est ce qui me plaît vraiment chez Takeaway puisqu'avant, dans les 2 autres plateformes, je me retrouvais un peu isolé. Maintenant, j'ai beaucoup d'échange, je me retrouve bien intégré dans l'équipe, c'est motivant. Je rencontre les autres livreurs pendant mes temps de pause ou même sur la route, on va se saluer. Je ressens davantage le fait de faire partie d'une équipe. On sait pour qui on travaille. Ça donne davantage de sens, c'est plus motivant.

**Est-ce que Takeaway met des choses en place pour que vous puissiez vous rencontrer, tisser des liens ?**

Au niveau de Liège, on a un tout nouveau manager qui met davantage des choses en place oui. Par exemple, demain, on a un barbecue entre livreurs. C'est la première fois qu'on a quelque chose d'organisé en dehors du temps de travail.



Sinon, on a un local en centre-ville où il y a une table de ping-pong, une PlayStation, etc. Ce sont des choses qui permettent de nous socialiser, d'être en relation différemment. C'est sympa.

**Au niveau du contact avec l'entreprise, est-ce que si vous avez un problème, une question, vous savez à qui vous adresser et par quel moyen ?**

Pour Uber et Deliveroo, il n'y avait aucun contact, il n'y a pas ce côté humain. On bosse seul, juste pour nous. Chez Takeaway, on a des responsables à plusieurs niveaux. On sait pour qui on travaille.

Pour postuler, ça se fait en ligne. Une fois qu'on commence le processus sur place, il y a un entretien téléphonique au départ puis une formation. On fait ça en ligne puis il y a un jour d'essai avec quelqu'un qui nous épaulé pour nous montrer comment ça marche. Une fois entré dans l'entreprise, on a des contacts quotidiens. C'est la grande différence, il y a une proximité. C'est un gros plus.

**Pour ce qui est de la relation avec l'entreprise, est-ce que vous avez développé une relation avec elle ? Est-ce que vous êtes attaché à l'entreprise, est ce que vous ressentez appartenir à l'entreprise ? Reconnu par l'entreprise ?**

Je me sens faire partie de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle quand j'ai commencé à travailler pour Takeaway, j'ai arrêté de travailler pour les deux autres plateformes alors que j'aurais pu cumuler. Au départ, j'avais un statut d'intérimaire, donc on n'a pas toujours autant d'heures qu'on veut, donc, j'aurais pu continuer avec Deliveroo, mais ça n'a pas été le cas. Pourquoi ? Parce je préférais travailler pour une entreprise que je juge meilleure, au niveau protection sociale etc. Je sais que certains continuent à travailler pour plusieurs plateformes, ça ne les gêne pas, mais moi j'ai préféré rester uniquement chez Takeaway. Je me sens vraiment faire partie du groupe. À partir de l'année dernière, Takeaway a créé une sorte de classement du « meilleur livreur » et j'ai été en tête du classement. Je me sens reconnu. Mais c'est vrai que ça peut frustrer d'autres livreurs. L'entreprise cherche à nous motiver pas ce classement. On nous donne des retours positifs. Dans les autres plateformes, il n'y a pas ce retour puisqu'il n'y a pas de contact avec la hiérarchie.

**Est-ce que vous diriez que vous aimeriez faire carrière dans cette entreprise ?**

Je me vois bien passer quelques années là-bas oui, peut-être pas ma carrière.

**Quel est votre rapport au travail en lui-même ? Comment est-ce que vous vous sentez lorsque vous travaillez ? Est-ce que votre travail vous inspire, vous donne envie de vous investir dedans ?**

Je suis tout à fait à l'aise avec ce que je fais. Je suis motivé, j'ai envie de bien faire. Je trouve que mon travail est utile, ça me plaît bien. Par contre m'investir, je ne sais pas bien comment.

**Comment percevez-vous votre travail et comment Takeaway et la société en général le perçoivent, d'après vous ?**

J'ai le sentiment de contribuer à l'entreprise, d'autant plus qu'on me donne de très bons retours, j'ai été récompensé. Je ne sais pas comment la société en général considère notre travail. Je pense qu'elle le voit « d'un bon œil ». On a souvent des retours positifs des clients également, ils nous trouvent courageux. Maintenant, c'est vrai que moi-même, j'imaginai pour moi quelque chose de plus solidaire que ça. Mais je suis content de ce que je fais, de faire partie d'une équipe, j'ai des conditions de travail qui me conviennent.

**Concernant votre salaire, à quelle fréquence est-il payé ? Avez-vous déjà rencontré des problèmes de paiement ? Le jugez-vous convenable ?**

J'ai un salaire mensuel mais on est payé pour l'instant en 2 fois. On a un acompte au début du mois et le reste à la fin. Je trouve que mon salaire est suffisant, je travaille 32 h et je gagne aux alentours des 1300 euros par mois. Ça me convient bien puisque ça me permet d'avoir du temps à côté. Je sais que certains travaillent 40 h semaine chez Takeaway mais personnellement, je ne me vois pas faire ça, je n'ai pas envie d'être « crevé », de ne plus avoir de temps à côté, je vois ça sur la durée. On est payé à l'heure donc quand il n'y a pas de commande, on est quand même payé. Quand je travaillais pour Deliveroo, c'était stressant de se dire « Est-ce que je vais avoir du travail ou pas ? » « Est-ce que je vais gagner assez ? ».

Je n'ai pas accès à des bonus, le seul que j'ai eu est parce que je suis arrivé premier au classement de l'efficacité (nombre de commandes moyen/heure). Mais c'est plus symbolique qu'autre chose. Je pense qu'ils vont essayer de mettre en place plus de choses comme ça pour motiver les livreurs.

**Quand et comment choisissez-vous lorsque vous voulez travailler et pour combien de temps ? Cela vous convient-il ?**

Maintenant, j'ai les mêmes horaires chaque semaine. Je fais 8 heures par jour sur 4 jours.

J'ai demandé des horaires fixes que j'ai obtenu. J'ai pu, lorsqu'on m'a mis en CDI, dire quels étaient les horaires qui m'arrangeaient. Avant, on donnait des disponibilités et l'entreprise nous octroyait des horaires, pas forcément ceux qui nous convenaient le mieux. Maintenant que j'ai des horaires fixes, ça me garantit un équilibre avec ma vie personnelle. Je travaille 4 jours semaine et j'ai 3 jours de repos.

**Vous sentez-vous contrôlé par la plateforme ?**

Je pense qu'on est suivi au niveau du GPS. Après, moi, ça ne me dérange pas, ça fait partie du boulot. Ils ont des statistiques au niveau du temps. Je ne sens pas une grosse pression. Je ne pense pas qu'un livreur moins rapide sera sanctionné s'il n'est pas assez performant. C'est plus au niveau des absences, là, ils contrôlent quand même et pourraient licencier si un livreur a trop d'absences.

**Est-ce que vous savez si vous pourriez monter en grade chez Takeaway ?**

Oui, il y a la possibilité d'être « driver captain », donc responsable des livreurs. Il s'agit de manager l'équipe, faire du travail plus au niveau local aussi, préparer des vélos, etc. On peut également devenir coordinateur. Personnellement, je ne souhaite pas obtenir ces postes car je suis à l'aise avec mon boulot. Je n'ai pas envie de faire un travail qui pourrait être plus stressant.

**Pensez-vous que l'entreprise pourrait facilement vous « déconnecter/renvoyer » ?**

Je suis en CDI donc non pas aussi facilement que chez Deliveroo et Ubereats. Mais il y a quand même des règles à respecter comme dans toute entreprise. Il faut arriver à l'heure, ne pas annuler son shift sans raison, donner mon certificat dans les temps, etc. Mais si on respecte ces règles, il n'y a pas raison qu'on nous renvoie.

**Avez-vous déjà entendu parler de grève, syndicats, etc. dans votre secteur ?**

Oui, j'ai vu qu'il y avait des revendications au niveau du statut. En Belgique, j'ai vu que des grèves avaient été menées et même dans d'autres pays, mais je pense que c'est plus Ubereats et Deliveroo. Takeaway propose un statut plus respectueux donc je ne pense pas que les livreurs Takeaway prennent part à ça.

Je pourrai être solidaire des livreurs des autres plateformes, mais d'un autre côté, ma situation me convient très bien. Je ne souhaite pas m'affilier à un syndicat.

**Est-ce que vous faites partie d'un groupe Facebook, Messenger ou forum ou autre avec d'autres livreurs ?**

Non. À un moment j'ai un peu regardé des échanges de livreurs à vélo pour avoir des conseils quand j'étais chez Deliveroo mais maintenant non.

**Qu'est-ce qui selon vous améliorerait votre engagement au travail ?**

Je ne vois pas comme ça car je me sens déjà très engagé. Je vois qu'en ce moment ils font des récompenses, motivations extrinsèques et ça, c'est vrai que c'est bien mais ça ne me rendra pas, personnellement, plus engagé. J'ai envie de bien faire mon travail quoiqu'il arrive.

**Quel est le plus gros avantage et le plus gros inconvénient du travail de livreur chez Takeaway ?**

Le plus gros avantage pour moi c'est le fait de livrer, d'être dehors, de garder la forme. Le plus gros inconvénient, c'est parfois la pénibilité lorsqu'il fait froid, en cas d'intempéries. C'est aussi le danger du travail. J'ai eu un accident lorsque je travaillais chez Deliveroo mais je n'ai même pas essayé de demander à la plateforme quelque chose car je pense qu'il n'y a pas trop de protection chez Deliveroo.

**Merci beaucoup pour vos réponses, elles m'aideront vraiment dans l'écriture de mon mémoire. Je vous souhaite une bonne fin de journée.**

## **Interview Livreur 2**

**Bonjour. Je suis Elise Colyn, l'étudiante qui vous a contacté pour répondre à une interview concernant l'engagement des livreurs Deliveroo, UberEats et Takeaway. Je vous explique le déroulement de l'interview : je vais commencer par vous poser quelques questions pour obtenir des données sociodémographiques. Ensuite, je passerai à la partie sur l'engagement qui demande des réponses un peu plus développées.**

**J'enregistre cette interview pour la retranscrire et l'insérer dans mon travail mais il va sans dire que votre anonymat est garanti.**

**Quel est votre âge ?**

23 ans

**Quel est votre sexe ?**

Je suis une femme.

**Quel est votre niveau d'éducation ?**

J'entre en 2<sup>e</sup> master.

**Quelle est votre nationalité ?**

Belge.

**Pour quelle plateforme travaillez-vous ?**

Je travaille pour Takeaway.

**Est-ce que c'est un travail principal ou accessoire ?**

C'est un job d'étudiant, donc un travail accessoire.

**Quel est votre statut ?**

Contrats journaliers, je suis intérimaire.

**Depuis quand travaillez-vous pour l'entreprise ?**

Depuis décembre 2019.

**À quelle fréquence travaillez-vous pour la plateforme ?**

En temps normal, je travaille le samedi et le dimanche. Puisqu'on est en vacances, je travaille également la semaine.

**Je vais maintenant passer à la partie de l'interview qui concerne les facteurs d'engagement des travailleurs. Je vais vous donner un thème général accompagné de quelques petites questions si vous ne comprenez pas ce que je veux dire.**

**Comment décririez-vous les relations avec les autres livreurs ?**

J'en ai de plus en plus. Dans notre centre à Liège, une PlayStation a été installée pour qu'on se réunisse pendant nos pauses. Une table de ping-pong a été installée aussi. Les livreurs Takeaway de Liège, lorsqu'ils n'ont pas de commandes, se réunissent à l'opéra à Liège. On se connaît tous.

On a un nouveau chef pour Liège et il instaure des activités en dehors du temps de travail pour qu'on noue des liens avec les autres. Par exemple, ce vendredi, il organise un barbecue avec tous les livreurs de Liège (Takeaway).

**Pour ce qui est du contact avec l'entreprise, savez-vous qui contacter en cas de problème et par quel moyen ?**

On a les chefs des livreurs qui sont disponibles au centre. Si on a le moindre souci, on leur parle et ils nous aident à régler le problème. Une fois, ils m'ont aidé à contacter Randstad. Je me sens soutenue et je m'entends bien avec mes chefs.

**Concernant la relation que vous avez avec l'entreprise, est-ce que vous vous sentez reconnue par l'entreprise ? Est-ce que vous avez un sentiment d'appartenance à l'entreprise ?**

Oui. J'ai été absente longtemps pour des raisons personnelles, et ils m'ont quand même gardée. Je pars en Erasmus pendant 5 mois et ils m'ont dit qu'ils me garderaient quand même par la suite. Hier, ils m'ont félicitée de mon travail. Donc je me sens vraiment reconnue pour ce que je fais oui. Tous les soirs, quand on termine le travail, ils envoient un message pour remercier toute l'équipe du bon travail.

**Quelles sont les raisons pour lesquelles vous travaillez pour Takeaway ?**

La première raison est que j'aime le vélo, c'est comme si j'étais payée pour faire du sport. Ensuite, la deuxième raison est la flexibilité. Je suis étudiante et donc si un jour j'ai congé à l'école, je peux noter que je suis disponible ce jour-là et ils m'appelleront alors que dans d'autres jobs, on ne te laisse pas le choix.

**Comment vous sentez-vous au travail ? Vous avez envie de vous investir dedans ?**

Je me sens bien, je pense que je n'aurais pas pu trouver mieux. En plus, chez Takeaway, on nous donne tout le matériel (casque, casquette, vélo). Je ne me sens pas facilement fatiguée par mon travail.

M'investir au travail... Je ne sais pas, ce n'est qu'un job d'étudiant donc...

**Comment percevez-vous votre travail et comment pensez-vous que la société en général le perçoit ? En êtes-vous fier ? Vous sentez-vous utile ?**

Je suis fière de mon travail. Quand je croise des gens, ils me disent que nous, les livreurs, on est courageux de faire ce travail malgré le temps par exemple, donc je pense qu'on est plutôt bien vu. J'ai le sentiment de contribuer à l'entreprise.

**Comment choisissez-vous quand vous voulez travailler ?**

Je donne mes disponibilités une semaine à l'avance, ensuite je reçois un contrat Randstad à la journée qui me dit quelles sont les heures pendant lesquelles je devrai travailler. On ne choisit pas exactement de quelle heure à quelle heure on travaille donc. Si quelqu'un est malade, ils proposent le shift à une autre personne et le premier qui répond a le shift.

**Comment êtes-vous payée ? Trouvez-vous que votre salaire est convenable ? Avez-vous déjà rencontré des problèmes pour le paiement des prestations ?**

Je suis payée à l'heure. Les étudiants, on reçoit notre salaire tous les mercredis ou jeudis. Ceux ayant un contrat sont payés par mois. Je trouve que mon salaire est convenable. En plus, comme j'ai de l'ancienneté dans l'entreprise, il a un peu augmenté par rapport au début. Au début, j'étais à 10 euros de l'heure et maintenant je suis à presque 11 euros de l'heure. Moi, ça me va.

Je n'ai pas de bonus. Juste, pendant les jours fériés, je suis payée double, et pendant les intempéries, je reçois un peu plus de pourboires.

Je n'ai jamais rencontré de problème pour mes paiements.

**Vous sentez-vous contrôlée par la plateforme ?**

On a des règles et une fois par an, des supérieurs viennent avec nous pour vérifier qu'on fait bien notre travail. J'ai aussi été accompagnée le premier jour pour qu'on m'explique. On a un règlement avec des instructions comme le fait qu'on doit retirer notre sac lorsqu'on arrive dans un restaurant pour ne pas gêner les clients du restaurant, on doit toujours ranger nos affaires, etc. On doit respecter ces règles-là. Si on ne les respecte pas, on nous met des genres de « cartons rouges » et si on en a 3 par mois, on a une sanction.

De temps en temps, les supérieurs passent dans les restaurants pour contrôler que tout est bien fait. Ils font attention aux retards aussi. On doit arriver 15 min avant le début de notre shift au travail, mais on n'est pas payé pendant ce temps-là.

On ne peut pas dépasser 4,6 km entre le restaurant et le client. Si c'est le cas, on le dit à notre chef qui va annuler la commande car c'est une « hors zone ».

On essaie tous d'aller le plus vite possible. On a une plateforme sur laquelle on écrit les retards des restaurateurs, comme ça, les clients et nos supérieurs sont prévenus.

Je sais aussi que grâce au GPS, les supérieurs peuvent contrôler si on ne fait pas notre travail. Si on attend dans des parcs par exemple, les supérieurs vont dire qu'ils doivent aller vers le centre de la ville.

**Savez-vous si Takeaway offre la possibilité de monter en grade ?**

Oui, je vois des personnes qui ont commencé en même temps que moi et qui sont montées et sont devenues mes chefs. Pour moi, ce n'est pas possible, car je suis étudiante. Il y a plusieurs niveaux : les livreurs, les chefs des livreurs qui préparent les vélos, qui répondent à nos questions en cas de problème ; les dispatchers à qui on dit si on a des problèmes sur la route, à quelle heure on termine, etc...

**Est-ce que vous avez déjà entendu parler de grève ou syndicat dans votre secteur d'activité ? Est-ce que ça vous intéresserait de vous affilier à un syndicat ou prendre part à une action collective ?**



Non. Et ça ne m'intéresse pas car je ne vois pas qu'il y a des problèmes, donc je n'ai pas d'intérêt à faire ça. Je ne fais partie d'aucun groupe/forum avec d'autres livreurs.

**Qu'est-ce qui améliorerait votre engagement au travail ?**

Je ne sais pas du tout. Je suis bien comme ça.

**Quel est le plus gros avantage et le plus gros inconvénient de votre travail ?**

Le plus gros avantage est le fait que je peux choisir quand je veux travailler et que, puisque je suis étudiante, je peux me permettre de ne pas être disponible pendant une ou deux semaines sans qu'il y ait de conséquence. Si je n'étais pas étudiante, les supérieurs feraient plus attention.

Le plus gros inconvénient c'est la pluie, le temps. À chaque fois, on est trempé. Il faut faire attention à ne pas glisser, ça peut être dangereux.

**Merci beaucoup pour vos réponses. Bonne fin de journée et bonne continuation.**

### **Interview Livreur 3**

**Bonjour. Je suis Elise Colyn, l'étudiante qui vous a contacté pour répondre à une interview concernant l'engagement des livreurs Deliveroo, UberEats et Takeaway. Je vous explique le déroulement de l'interview : je vais commencer par vous poser quelques questions pour obtenir des données sociodémographiques. Ensuite, je passerai à la partie sur l'engagement qui demande des réponses un peu plus développées.**

**J'enregistre cette interview pour la retranscrire et l'insérer dans mon travail mais il va sans dire que votre anonymat est garanti.**

**Quel est votre âge ?**

23 ans

**Quel est votre sexe ?**

Masculin

**Quel est votre niveau d'éducation ?**

Je suis en 3<sup>e</sup> bac.

**Quelle est votre nationalité ?**

Belge.

**Pour quelle plateforme travaillez-vous ?**

Deliveroo

**Est-ce que c'est un travail principal ou accessoire ?**

C'est un job d'étudiant, c'est donc accessoire.

**Quel est votre statut ?**

Je suis en P2P, donc pas vraiment un statut.

**Depuis quand travaillez-vous pour l'entreprise ?**

Je travaille depuis 3 ans pour Deliveroo.

**À quelle fréquence travaillez-vous pour la plateforme ?**

Au minimum 1 fois par semaine mais j'essaie quand même de travailler 2 fois semaine la plupart du temps.

**Je vais maintenant passer à la partie de l'interview qui concerne les facteurs d'engagement des travailleurs. Je vais vous donner un thème général accompagné de quelques petites questions si vous ne comprenez pas ce que je veux dire.**

**Comment décririez-vous les relations que vous avez avec les autres coursiers ?**

Quand j'ai commencé, j'avais des relations avec d'autres livreurs. Maintenant, je ne parle quasi plus à personne. Beaucoup ne parlent même pas français, il y a beaucoup de comptes loués par des migrants. Je pense qu'à Liège, au moins la moitié des livreurs Deliveroo utilisent un compte loué. Donc j'ai abandonné l'idée de faire des efforts pour rencontrer les autres livreurs. En plus, il y a beaucoup de rivalité du fait que le premier qui accepte la commande l'obtient et donc, quand j'en vois un à côté de moi qui a une commande alors que moi je dois rester à attendre sans être payé, c'est râlant. La plateforme ne fait rien pour qu'on rencontre les autres, il n'y a pas un endroit où on peut boire un verre ensemble ou quoi, rien du tout. Le seul moment où on peut parler ensemble c'est dans les restaurants quand on a une commande et qu'on attend ou place Cathédrale quand on attend, mais c'est tout. Si je compare avec Takeaway, ils ont leur bureau en ville, nous il n'y a rien.

**Avez-vous déjà essayé de contacter l'entreprise pour une question/un problème ?**

Quand j'ai un problème avec une commande, j'ai le support qui est disponible pour directement les contacter mais c'est toujours par écrit, c'est très rare que ce soit par appel. Ce sont des messages préenregistrés pour que ça aille plus vite, et ce n'est pas plus mal. Je me pose par contre la question de savoir si nos interlocuteurs sont francophones ou non, car ils ne comprennent pas toujours nos questions et parfois, leurs messages ne sont pas totalement compréhensibles.

Les contacter en dehors de ces problèmes de commande, c'est possible, mais si je leur écris, j'ai réponse 2 mois plus tard. J'ai déjà relayé quelques problèmes que j'avais

pour les livraisons, etc... et ça n'a jamais changé pour autant, donc ce n'est pas super. Ils écoutent mais ne font rien derrière.

**Vous sentez-vous reconnu par l'entreprise ? Est-ce que vous avez un sentiment d'appartenance envers Deliveroo ? Pourquoi continuez-vous à travailler pour Deliveroo ?**

Absolument pas. Pour eux, on est juste des chiffres. Il y a déjà eu des problèmes avec des tentatives de manifestations et grèves mais avec le système de Deliveroo, il n'y a pas moyen. Dès qu'on veut participer à ce genre d'actions, on entache l'image de l'entreprise et on est viré. Il y a déjà eu 2 problèmes avec Deliveroo. Le premier, c'est lorsque j'ai commencé, on avait des primes qui étaient très intéressantes (si on faisait une cinquantaine de commandes par mois on avait 300 euros de prime) ensuite, les primes ont sauté. C'était juste un appât. Quand elles ont été supprimées, on a essayé de manifester pour obtenir quelque chose de semblable, mais jamais rien n'a été fait. On a envoyé plusieurs lettres mais on n'a jamais eu de réponse.

La seconde fois, il y a eu une manifestation des livreurs où on bloquait les restaurants et tout ça parce qu'en fait, avant, quand on voulait bosser, on devait réserver des créneaux à l'avance pour la semaine qui suivait, puis ce système a sauté. On pouvait se connecter quand on voulait pour faire une livraison. Moi, personnellement, ça m'arrangeait plus, mais les indépendants ne voulaient pas du tout ça. Ils ont perdu beaucoup de commandes, pendant les heures de pointe, il y avait plus de monde pour livrer et donc moins de commandes pour eux. Un des livreurs indépendants m'a une fois dit qu'il perdait des centaines d'euros par semaine.

Je continue à travailler pour Deliveroo uniquement pour la flexibilité pour l'instant. Je sais que pendant l'année scolaire, quand j'aurai mon horaire définitif, je vais essayer de trouver un autre job d'étudiant. Pourquoi pas chez Takeaway où ils sont payés à l'heure. Mais tout le monde va chez Takeaway maintenant car c'est bien mieux.

**Comment est-ce que vous vous sentez lorsque vous travaillez ? Est-ce que vous avez envie de vous investir ? Est-ce que votre travail vous inspire ?**

J'ai envie de m'investir, oui, puisque je suis payé à la commande. Donc, plus je vais vite, mieux je suis payé. Mais inversement, il y a des soirées où j'ai juste envie de râler. Le problème, c'est qu'avant, on savait où on devait livrer avant de réceptionner la commande au restaurant, ce n'est plus le cas maintenant. Donc, quand j'attends une

commande pour au final me rendre compte qu'elle est à une demi-heure en vélo, ça m'énerve et souvent je contacte le support pour dire que je ne prends pas la commande. J'ai déjà demandé plusieurs fois qu'ils reviennent au système d'avant. Une commande qui est à 15 minutes, d'accord, mais une demi-heure, non, c'est trop. Ça fait que je gagne 5 euros de l'heure.

**Au niveau de la perception au travail, est-ce que vous vous sentez fier de votre travail ?**

Oui et non. Disons que c'est encourageant de voir des gens qui nous encouragent, mais parfois bosser avec des gens qui nous « crachent à la gueule » c'est moyen, mais c'est un peu comme dans tous les jobs. Je suis quand même content car je fais du sport, mais ce n'est pas le travail le plus valorisant du monde. Je suis juste un numéro, je ne me sens pas du tout utile à l'entreprise. Il n'y a pas d'évolution possible, je suis livreur et si je reste, je resterai un simple livreur toute ma vie avec la même paie tout le temps.

**Pour ce qui est du salaire, comment êtes-vous payé ? Avez-vous droit à des bonus dans certains cas ?**

Je suis payé à la livraison. Il n'y pas si longtemps, on a encore été diminué. Avant, les clients devaient payer 5,5 euros pour la livraison. Maintenant c'est passé à 5 euros, c'est l'argent que nous en tant que livreur, on reçoit directement. Deliveroo prend juste une commission chez les restaurateurs. Je sais qu'avant, la commission était de 30 %. Peu importe la distance entre le restaurant et le client, on est payé 5 euros. Les seuls cas, c'est lorsqu'il y a un problème avec la commande et qu'elle est à plus de 20 minutes. Là, on est légèrement augmenté, mais je ne saurais même pas vous dire de combien. Ça aussi c'est un changement car avant, on était payé selon la distance. Il y avait un minimum de 4,5 euros et un maximum de 5,5 euros.

Pour les bonus, comme beaucoup de choses chez Deliveroo, ça a été supprimé. Au tout début, quand il y avait des fortes pluies, on était payé 50 cents ou 1 euro de plus par commande. Lors de la dernière coupe du monde, on était payé 3 euros de plus par commande pendant les matchs. Mais ça doit faire un an qu'il n'y a pas eu un seul bonus de ce genre. Même pendant les grosses intempéries de la semaine dernière, à part nous envoyer un message automatique (envoyé à tout le monde, même quand on ne bossait pas), pour nous dire de faire attention en livrant, et une journée où ils ont dû fermer complètement les livraisons, il n'y a rien eu pour nous alors que c'était vraiment galère.

**Comment et quand choisissez-vous de travailler ? Est-ce que la plateforme vous envoie des notifications parfois pour vous inciter à travailler en période de grosse demande ?**

Il y a une zone, une fois qu'on entre dans cette zone, entre 18 h et 22 h 30, on peut accepter des commandes quand on veut. Si on est près d'un restaurant, on reçoit une commande et voilà. Avant, on devait donner des créneaux pour la semaine d'après. Ça m'arrangeait moins. En plus, si on ratait un créneau horaire, on perdait des stats de présence et donc pour réserver nos heures, on passait après ceux qui avaient des meilleures stats. Finalement, on se retrouvait avec des créneaux qui nous arrangeaient moins, on avait moins d'heures de disponibles.

Quand il y a de grosses intempéries, Deliveroo nous envoie un message pour nous dire qu'il y a moins de livreurs et donc qu'ils ont besoin de nous pour travailler.

**Est-ce que vous vous sentez contrôler par la plateforme ?**

Sachant que la moitié des livreurs ne sont pas en droit de travailler, non, il n'y a pas beaucoup de contrôle. Deliveroo dit qu'ils font en sorte de contrôler et éviter ça, mais ce n'est pas vrai, ils ne font rien. Je pense à un livreur, ça fait 3 ans qu'il travaille toujours pour Deliveroo alors qu'il ne parle pas français et n'a pas le droit de travailler ici.

**Pour ce qui est des opportunités d'évolution dans votre métier, vous me disiez tout à l'heure qu'il n'y avait pas moyen de changer de poste au sein de Deliveroo lorsqu'on est livreur ?**

Non, il n'y a pas d'évolution possible.

**Avez-vous le sentiment que la plateforme pourrait facilement vous « déconnecter » ?**

Ils peuvent le faire à n'importe quel moment, ils ont une totale liberté là-dessus. Et ils le feront s'ils se rendent compte qu'on nuit à l'entreprise, qu'on participe à des grèves, etc... Si on passe au journal pour une interview ou quelque chose de ce genre, ils nous déconnecteront directement.

**Avez-vous reçu une formation avant de commencer à livrer ?**

J'ai eu une magnifique formation de 3 minutes de vidéo qui ne servait strictement à rien.

**Tout à l'heure, vous me parliez de 2 manifestations, est-ce que vous y avez pris part ?**

J'ai participé à la première lorsque les primes ont été supprimées. J'avais même écrit un mail qui est sûrement passé dans les spams ou à la trappe car je n'ai pas eu de réponse, comme le reste des coursiers liégeois. Pour la seconde, je n'ai pas participé puisque ce qui avait été mis en place m'arrangeait.

**Avez-vous entendu parlé de l'action de l'auditorat du travail qui estime que Deliveroo est en infraction en considérant ses livreurs comme des indépendants et non comme des salariés ? Aimerez-vous y participer ?**

Je n'étais pas au courant non, mais clairement, j'aimerais y prendre part. Si on peut être salarié plus tard, je pourrais continuer à travailler chez eux pendant un ou deux mois après mes études avant de trouver un boulot qui me convient mieux par rapport à mes études. Le problème avec le salaire actuel, c'est qu'autant une soirée je peux me faire 80 euros (c'est arrivé une fois en 3 ans), autant je peux me faire 5 euros, ce qui est bien plus fréquent.

**Est-ce que vous faites partie d'un forum ou groupe Facebook ou autre avec d'autres coursiers ?**

Avant oui. Justement lors de la première manifestation. Mais maintenant non, je ne fais partie d'aucun groupe. Je reste un peu dans mon coin à ce niveau-là.

**Qu'est-ce qui améliorerait votre engagement au travail ?**

Peut-être un salaire fixe. Ça serait déjà beaucoup mieux. Aussi, un endroit où on pourrait rencontrer les autres livreurs pour gommer un peu cet esprit de compétition qui est malsain je trouve.

**Quel est selon vous le plus gros avantage et le plus gros inconvénient de travailler chez Deliveroo ?**

Le plus gros avantage : la flexibilité. Le plus gros inconvénient : le salaire à la commande.

**Merci beaucoup pour vos réponses. Bonne fin de journée et bonne continuation.**



#### **Interview Livreur 4**

**Bonjour. Je suis Elise Colyn, l'étudiante qui vous a contacté pour répondre à une interview concernant l'engagement des livreurs Deliveroo, UberEats et Takeaway. Je vous explique le déroulement de l'interview : je vais commencer par vous poser quelques questions pour obtenir des données sociodémographiques. Ensuite, je passerai à la partie sur l'engagement qui demande des réponses un peu plus développées.**

**J'enregistre cette interview pour la retranscrire et l'insérer dans mon travail mais il va sans dire que votre anonymat est garanti.**

**Quel est votre âge ?**

J'ai 38 ans.

**Quel est votre sexe ?**

Je suis un homme.

**Quel est votre niveau d'éducation ?**

Je suis universitaire.

**Quelle est votre nationalité ?**

Belge.

**Pour quelle plateforme travaillez-vous ?**

Takeaway/UberEats/Deliveroo. Je livre pour les 3 plateformes.

**Est-ce que c'est un travail principal ou accessoire ?**

C'est un travail accessoire.

**Quel est votre statut ?**

Pour UberEats et Deliveroo, je suis P2P.

Je suis salarié sous contrat intérimaire chez Takeaway.

### **Depuis quand travaillez-vous pour l'entreprise ?**

Pour UberEats j'ai commencé en avril-mai 2020.

Pour Deliveroo j'ai commencé en en août 2020.

Pour Takeaway, j'ai commencé en mai 2021.

### **À quelle fréquence travaillez-vous pour les plateformes ?**

L'année passée avec le confinement, j'ai beaucoup travaillé. Pour Deliveroo et UberEats, j'ai travaillé jusqu'à la limite du montant accepté pour le régime de l'économie collaborative.

Cette année, j'ai travaillé beaucoup pour Ubereats et Deliveroo à partir du mois de mars. Je voyais que j'allais vite atteindre le montant maximum donc je me suis inscrit chez Takeaway puisqu'il n'y a pas de limite. Au début c'était plus une sécurité dans le cas où je ne trouvais pas un travail en rapport avec ma profession de base. Je tourne entre 10 et 20 heures par semaine. Pendant les grandes vacances, je fais plus. En fait avec Takeaway on doit faire minimum 9 h/semaine. Je respecte au moins le minimum pour avoir ça si je n'ai pas d'autre source de revenus. C'est une bouée, c'est plutôt rassurant.

**Je vais maintenant passer à la partie de l'interview qui concerne les facteurs d'engagement des travailleurs. Je vais vous donner un thème général accompagné de quelques petites questions si vous ne comprenez pas ce que je veux dire.**

### **Comment décririez-vous les relations que vous entretenez avec les autres livreurs ?**

J'étais agréablement surpris de l'ambiance, des rencontres qu'on pouvait faire. Au départ, j'aime beaucoup la trottinette électrique et donc devenir livreur c'était joindre l'utile à l'agréable. J'ai rencontré un livreur qui livre en gyroroue qui m'a initié à ça. Ça se passe très bien. Il y a un côté un peu ghetto par moment. Je suis assez ouvert, je vais vers les gens. Effectivement, il y a toujours des gens qui restent entre eux. Mais je crois que c'est une question d'où on vient. Il y a un phénomène de classe sociale et en fonction de notre milieu, ça va jouer. Il y a aussi des livreurs chez Deliveroo et UberEats qui ne parlent pas français, du coup ils restent entre eux. Pour moi, UberEats et Deliveroo sont plus sectaires.

Takeaway, puisqu'on est tous engagés par l'entreprise, et qu'on se réunit tous au Hub pour aller chercher notre vélo et équipement, forcément c'est un contexte qui aide aux rencontres. Il y a moyen de jouer à la PlayStation, de jouer au ping-pong, etc... Il y a une salle de jeu en fait. C'est beaucoup plus famille et l'entreprise insiste beaucoup là-dessus. Il y a un esprit de solidarité. On a l'impression de faire partie d'une même famille, ils développent le team building.

Chez UberEats et Deliveroo, on active et désactive notre application quand on veut, donc on est beaucoup plus indépendant, on n'a pas besoin des autres. C'est parce qu'on attend toujours au même endroit que je suis parvenu à me faire énormément de copains. On apprend à faire connaissance en attendant les commandes.

**Si vous avez une question ou un problème, est-ce que vous réussissez à contacter quelqu'un de l'entreprise facilement ?**

En cas de problème, quand on veut téléphoner à UberEats, moi je n'y suis jamais arrivé. C'est un peu une catastrophe, je sais que les restaurants se plaignent beaucoup. Le souci que j'ai eu c'était l'année passée, ils se sont peut-être améliorés. Parfois, quand ils ouvraient de nouvelles villes, comme Seraing par exemple, vu que je n'arrivais jamais à les contacter, je suis allé les voir pour discuter. Les gens étaient très ouverts et sympas. C'était la première fois qu'on avait de « vrais humains ». Le problème c'est que la personne qui présentait ne maîtrisait pas du tout l'aspect fiscal de l'activité. C'était assez lacunaire et étonnant. Il y a beaucoup de livreurs qui ne sont pas au courant de leurs droits, qui sont extrêmement vulnérables par rapport à la législation et donc, je trouvais ça étonnant que la présentatrice ne s'en sorte pas avec ça. Il faudrait qu'UberEats les informe correctement.

Pour ce qui est de Deliveroo, je n'ai jamais eu de contact avec l'entreprise. Par contre, leur service quand on a un problème avec une commande est très réactif. C'est un chat, ça marche très bien. De vraies personnes me répondaient. Par contre pour s'inscrire, comme pour chez UberEats, c'est mal fait. Ils nous demandent d'acheter le sac de livraison et en fait on paie 50 euros puis on n'a plus de nouvelle, on n'est toujours pas activé. Et seulement 2-3 mois plus tard, on reçoit une notification pour nous dire qu'on est activé.

Chez Takeaway, on a contact avec de vrais humains, c'est très efficace. J'ai postulé au mois de mai pour travailler pendant les grandes vacances. Je pensais que le processus allait prendre du temps. Et en fait, ça a été tellement efficace (je pense parce que j'avais des amis chez Takeaway qui ont accéléré le processus) que j'ai pu commencer presque de suite.

**Si vous aviez un problème, vous pensez donc que vous seriez plus soutenu par Takeaway que par Deliveroo ou Ubereats donc ?**

Oui je pense en cas de problème. Mais ça dépend ce qu'on appelle par être soutenu. Parce que j'accepte de jouer le jeu du fait que c'est une application où on active et désactive quand on veut. C'est assez bluffant parce qu'il y a très peu de contacts humains mais ça marche, on n'a pas de problème de paiement, on n'a aucun problème. Le seul problème c'était l'inscription, c'était extrêmement laborieux. Enfin, j'ai quand même eu un contact avec eux par mail et ils ont résolu le problème. C'est sûr que ce n'est pas humain. Mais je ne suis pas sûr que dire que je pense que je serais plus « soutenu » est le bon mot. Il y a plus l'esprit de famille chez Takeaway, ça oui.

**Est-ce que vous vous sentez reconnu par les différentes entreprises ? Êtes-vous attaché à ces entreprises ?**

Oui, si on veut. Ce sont plutôt 3 sociétés assez fortes en termes d'image. Je suis plutôt curieux de nature. Je suis content de l'avoir fait, c'est une vraie expérience. C'est pour ça que je continue à le faire. Après, chez Takeaway, il y a quand même des exigences dans les heures de travail donc je ne suis pas sûr que je continuerai longtemps.

En fait, je trouve que tout est bien chez UberEats et Deliveroo sauf le paiement de la course. Deliveroo fait beaucoup de pub pour se donner une bonne image. Mais dans le même temps, ils ont décidé de baisser le prix de la course de 5,5 euros à 4,99 euros. Et pourtant Deliveroo continue à dire que tout le monde est très content. Je ne suis peut-être pas le meilleur exemple car j'ai d'autres sources de revenus et donc je prends ces métiers comme un appoint. Pour chez Deliveroo et Ubereats, il y a quelque chose de très plaisant à faire ça, il y a un côté très ludique de faire un maximum de commandes. On prend l'air, on fait du sport. Ça me vide la tête. Mais il y a beaucoup de livreurs qui n'ont que ça et sincèrement, c'est impossible. Être indépendant pour ces plateformes, c'est limite de l'esclavage, même si on regarde le P2P, il y a une vraie exploitation.

Je sais qu'on critique énormément le système. En Belgique, il n'y a que 2 formes de travail, indépendant ou salarié, rien d'autre. Les plateformes débarquent et on leur impose le système d'indépendant mais parce qu'il n'existe rien d'autre. Le gouvernement a quand même créé le P2P. Le P2P l'air de rien, ça peut être super intéressant, surtout l'année passée quand il n'était pas taxé. J'en veux moins à Deliveroo et UberEats que le gouvernement qui prétend défendre les travailleurs en disant qu'il faut les requalifier en salarié comme pour Takeaway. Je trouve que Deliveroo et UberEats, le P2P c'était excellent, en tout cas si on avait un autre travail. Si c'est notre seul travail, alors on dépasse le plafond imposé par la loi et on passe en indépendant et on va dire que les plateformes nous exploitent. Il y a un bouc émissaire tout trouvé, ce sont les plateformes. En fait, c'est vrai que les livreurs sont exploités, mais à cause de quoi ? À cause de la législation qui ne s'adapte pas du tout. Si on se met du point de vue des sociétés. Qui est prêt à payer 5,5 euros ? Le P2P, il oblige que ce que le client paie revienne directement dans notre poche. Donc si on veut recevoir 5,45 euros, le client doit payer 5,45 euros (UberEats) pour entrer dans le régime du P2P. Pour réussir à être bon sur le marché, Uber a réussi à contourner le système en proposant une promotion permanente. Il y a toujours une promo qui permet de réduire les frais de livraison à 3,5 euros. C'est UberEats qui met de sa poche les 2 euros. Les clients ne sont pas prêts à payer 5,5 euros de leur poche, donc c'est difficile pour la société de payer les livreurs plus que ce qui n'a été donné. Et d'ailleurs ce sont des entreprises qui sont en pertes. Elles ne font pas de bénéfices. Elles investissent en espérant se débarrasser des concurrents et à ce moment-là, elles pourront gagner de l'argent. Pour l'instant, ce n'est pas possible. On ne peut pas reprocher aux sociétés de mal nous payer alors qu'elles-mêmes ne s'y retrouvent pas. Takeaway supprime de plus en plus d'avantages. Que ce soit chez Deliveroo ou Takeaway, on est de moins en moins bien payé à l'heure. Le système n'est pas viable actuellement, c'est un pari sur l'avenir. Chez Takeaway, on est payé net 9,3 – 9,4 euros de l'heure. Être payé 10 euros pour avoir froid et risquer sa vie, c'est trop peu. J'ai l'impression que le gouvernement doit se réveiller. Pour les indépendants, ce n'est vraiment pas possible de vivre comme ça. Mais comment est-ce qu'on peut demander aux plateformes de nous payer 20 euros de l'heure si les clients ne veulent pas donner 5 euros pour une livraison. Ce n'est pas tenable. La vraie responsabilité, elle revient à l'état de prévoir un système qui permette ce genre de boulot. Le P2P était un excellent début. Il faudrait

supprimer la taxe et augmenter le plafond par an. Moi je comprends les livreurs qui louent des comptes à d'autres.

Deliveroo et Ubereats, quand on a un autre boulot à côté, si tu travailles aux heures de pointe, on peut se faire entre 20 et 30 euros de l'heure, et là je parle du porte-à-porte, de quand je démarre de chez moi jusqu'à ce que je rentre. En plus, il y a un confort exceptionnel, si je n'ai pas envie d'aller travailler ou si j'ai un empêchement, je ne suis pas obligé d'y aller. Quand on est chez Takeaway, je dois me déplacer jusqu'au Hub, me préparer, etc. Donc je perds une demi-heure aller et une demi-heure retour. Ces heures-là ne sont pas payées. En plus, j'ai l'obligation de respecter mon planning, je ne peux pas être en retard, etc. Je n'ai pas ces soucis avec Deliveroo et UberEats. Si on me demande le meilleur travail, il est clairement chez UberEats et Deliveroo.

**Comment est-ce que vous vous sentez au travail ? Est-ce qu'on pourrait dire que votre travail vous inspire ? Est-ce que vous avez envie de vous investir ?**

J'aime bien UberEats et Deliveroo, j'y vais quand je ne me sens pas obligé d'y aller, donc forcément, ça aide. Pour Takeaway, quand il fait beau, ça va. Mais 10 euros de l'heure, ça me pèse un peu. C'est un peu de l'exploitation. Je suis dans le milieu artistique et je travaille sur des scénarios, donc parfois ça vient, parfois ça ne vient pas, c'est assez stressant. Donc, les jours fériés par exemple, je suis payé double et si c'est pour être payé 20 euros de l'heure, c'est parfait.

Il y a plein d'aberrations de la part de la ville de Liège, il y a une violence inouïe de la part des automobilistes, c'est une catastrophe. On entend qu'il y a une politique de mobilité douce de la part des élus qui est complètement à côté de ses pompes. Ils ont acheté le Zeeman en centre-ville pour en faire des parkings à vélos alors que le minimum syndical qui est de nous protéger, faire des routes cohérentes, etc. ils ne le font même pas. Il y a plein de trous partout, il y a plein d'aberrations, etc... ça ne va pas du tout. J'avais donc proposé à Takeaway, et peut-être que ça va se faire, c'est de sensibiliser les politiques, qu'ils arrêtent de faire n'importe quoi et proposent quelque chose de cohérent pour la mobilité douce à Liège. De ce point de vue-là, oui, ça me stimule. Sinon non, surtout que ce n'est qu'un job d'appoint.

**Comment pensez-vous que la société en général perçoit votre job ?**

Mal. D'ailleurs des gens du cinéma ont appris que je faisais livreur et ça les a fait ricaner. Et la plupart des gens sont conscients de ça, ils disent « c'est temporaire », « je ne veux pas faire carrière là-dedans », etc. Je peux comprendre, déjà, il faut avoir une bonne santé physique, on alterne le chaud et le froid, il faut une bonne santé, il y a très peu de vieux. L'image est mauvaise. Mais les livreurs en sont parfaitement conscients. Moi je n'en souffre pas parce que je fais autre chose d'autre et que c'est un travail d'appoint. Mais je suis plutôt fier au final de faire ça plutôt que de me contenter du statut d'artiste, parce qu'à ce niveau-là, les artistes sont d'une hypocrisie sans nom. Les artistes, la plupart du temps, ce sont des chômeurs qui n'ont rien d'autre à faire mais qui se disent artistes. Quand on leur donne leur chance pour travailler, ils ne foutent rien. Le statut d'artiste, c'est un nid à profiteurs. Il est indispensable pour certains mais 80 pourcents des gens qui en bénéficient sont de gros profiteurs.

Personnellement, je suis fier de l'avoir fait. Je dois prendre de l'expérience sur comment fonctionne le monde etc. On se sentait très utile pendant le confinement car les gens étaient planqués chez eux et on a permis à l'économie de continuer d'une certaine manière. On leur rendait service. Ce qui est très beau, surtout chez Takeaway, moins chez Deliveroo et UberEats, c'est que pour les enfants, on a l'impression d'être Père Noël, même dans la rue. « Le gars en orange » qui viennent leur livrer des cadeaux en quelque sorte.

### **Est-ce que vous avez le sentiment de contribuer à l'entreprise ?**

Oui. On fait des livraisons, je le fais correctement, je joue le jeu sans tricher. Il y en a qui trichent. Vu que les commandes tombent en fonction de la localisation, il y en a qui essaient de se mettre le plus loin possible des restaurants pour ne pas avoir de commandes (chez Takeaway). Ou alors, après avoir livré la commande, attendent un peu avant de signaler que la commande est effectuée. Comme ça, ils gagnent un quart d'heure à ne rien faire.

### **Au niveau du salaire, comment ça se passe dans chacune des entreprises ?**

Chez UberEats et Deliveroo, on est payé à la livraison. Quand on voit sur internet les retours des livreurs, il y a toujours quelque chose de très pessimiste car c'est des personnes qui veulent vivre de ça uniquement. UberEats n'a jamais eu la prétention d'engager des gens. Le principe c'est que par exemple, j'achète une trottinette pour me faire plaisir pour 2000 euros. C'est cher. Je fais des livraisons pour l'amortir.

Comme ça j'ai ma trottinette gratuite. C'est ça en fait le système et c'est formidable quand on le regarde comme ça. Le problème, c'est que des gens qui n'avaient pas de travail, justement à cause du système belge, ont sauté sur l'occasion pour avoir un revenu et une fois dans le système, ils se plaignent d'être exploités. Ce n'est pas normal. Le problème ne vient pas d'Uber à la base. Les gens ont sauté sur l'occasion et en voulaient toujours plus, sauf qu'à un moment donné, l'entreprise, elle a son modèle et elle ne peut pas le changer. Si c'était une entreprise qui gagne plein d'argent, on pourrait encore discuter mais Uber ne gagne pas d'argent. On lui donne une mauvaise image alors qu'au final, c'est l'entreprise qui propose le plus de promotions et ça, elle le sort de sa poche, pourtant, on n'en parle jamais. Deliveroo et UberEats sont les boucs émissaires mais en fait, c'est notre système belge qui n'est pas adapté à ce modèle.

Deliveroo n'a pas eu peur de baisser le prix de la commande parce que de toute façon, on n'est pas salarié, on ne se connaît pas et que les gens, ils peuvent les virer comme ils veulent, on n'a pas la force de frapper pour monter un syndicat ou se rebeller. En plus, les gens qui ne sont pas contents, ce sont ceux qui sont le moins instruits, il y en a même qui travailleraient pour 3 euros de l'heure car ils n'ont pas d'argent. Ils acceptent ça car ils n'ont pas le choix.

**Vous me parlez de syndicat, êtes-vous, vous-même, syndiqué ?**

Non, on ne saurait pas. Et puis de toute façon, les syndicats, ils sont tellement attachés à leur contrat de travail, ils ne comprendraient pas. À la limite, c'est presque des ennemis. Ils veulent imposer le contrat de travail alors que beaucoup veulent garder le P2P. C'est super intéressant le P2P, c'est juste qu'on aimerait qu'il soit un peu plus avantageux en augmentant le plafond. Le P2P, surtout quand on n'était pas taxé, c'était vraiment génial. Personnellement, je ne suis pas du tout convaincu que le statut de salarié est le meilleur mais vraiment pas. D'ailleurs, ça n'est tenable que s'il n'y a qu'une seule entreprise. Je suis pour le P2P remanié. Si les livreurs qui ne sont pas salariés ne sont pas contents, ils n'ont qu'à aller chez Takeaway. Je trouve ça plus intéressant de laisser le choix aux gens. le P2P convient à plein de gens.

**Est-ce que vous avez des possibilités d'évolution au sein de chacune des entreprises ?**



Non. Après pour Takeaway, on peut devenir captain driver mais on est payé de la même manière que lorsqu'on est livreur. La marge de progression est minime. Après il y a des postes plus haut, mais là un diplôme est nécessaire.

### **Pour la flexibilité, quand et comment choisissez-vous de travailler ?**

Pour Deliveroo et UberEats, je décide quand je veux de me connecter et de prendre des commandes. Le fait que la plateforme m'envoie des notifications pour me dire quand on est dans une période où il y a beaucoup de commandes et pas assez de livreurs, je trouve ça bien car on n'y pense pas forcément et ça nous permet de nous laisser le choix. Par contre Deliveroo, je leur en veux un peu car on ne sait pas où on va livrer. Donc une fois qu'on a pris la commande au resto, on sait où on doit livrer. Et en fait, un collègue m'a appris que si c'était trop loin, qu'on ne voulait pas aller livrer si loin et qu'on n'est pas encore parti du restaurant, on peut contacter Deliveroo et leur dire, alors ils annulent la commande. D'un point de vue juridique, c'est complètement illégal ce qu'ils font. Une nouvelle fois, le gouvernement ne fait rien alors que c'est illégal. Je te donne 5 euros pour que tu fasses une livraison mais normalement on doit connaître la prestation à effectuer avant d'accepter le contrat. Il y a un minimum d'informations à connaître par rapport à la nature de la prestation et la distance en fait partie, sinon il n'y a pas de consentement. Ils n'ont aucune chance de gagner devant un tribunal et pourtant ils continuent. Pour ce problème, personne n'est prêt à faire des procès, on ne se bouge pas du tout.

### **Qu'est-ce qui pourrait améliorer votre engagement au travail ?**

Je ne sais pas, quand je m'implique, je m'implique. Je ne vois pas trop ce qu'ils pourraient faire. Un salaire juste peut-être, notamment chez Takeaway. 9,4 euros nets, c'est trop peu, surtout quand il pleut. Ou alors qu'ils fassent des primes ou des choses comme ça pour gagner plus. Beaucoup de livreurs me disent qu'ils finissent par faire du mauvais travail parce qu'ils ne se sentent pas considérés. Le fait que Takeaway ait arrêté la progression du salaire, qu'ils aient plafonné les salaires, les livreurs se disent que l'entreprise les arnaque et ils finissent par, eux aussi, arnaquer l'entreprise.

**Merci beaucoup pour vos réponses. Bonne fin de journée et bonne continuation.**

## **Interview Livreur 5**

**Bonjour. Je suis Elise Colyn, l'étudiante qui vous a contacté pour répondre à une interview concernant l'engagement des livreurs Deliveroo, UberEats et Takeaway. Je vous explique le déroulement de l'interview : je vais commencer par vous poser quelques questions pour obtenir des données sociodémographiques. Ensuite, je passerai à la partie sur l'engagement qui demande des réponses un peu plus développées.**

**J'enregistre cette interview pour la retranscrire et l'insérer dans mon travail mais il va sans dire que votre anonymat est garanti.**

**Quel est votre âge ?**

22 ans.

**Quel est votre sexe ?**

Je suis un homme.

**Quel est votre niveau d'éducation ?**

J'ai le CE2D.

**Quelle est votre nationalité ?**

Je suis belgo-mauricien.

**Pour quelle plateforme travaillez-vous ?**

Pour Takeaway.

**Est-ce que c'est un travail principal ou accessoire ?**

C'est un job d'étudiant, donc accessoire.

**Quel est votre statut ?**

J'ai des contrats d'étudiants.

**Depuis quand travaillez-vous pour l'entreprise ?**

J'ai commencé en mars 2021.

**À quelle fréquence travaillez-vous pour la plateforme ?**

Environ 25 heures semaine. Il y a une limite théorique de 20 h semaine mais j'ai remarqué que je dépassais un peu.

**Je vais maintenant passer à la partie de l'interview qui concerne les facteurs d'engagement des travailleurs. Je vais vous donner un thème général accompagné de quelques petites questions si vous ne comprenez pas ce que je veux dire.**

**Comment décririez-vous les relations que vous avez avec les autres livreurs ?**

Il faut savoir que j'ai peu de relations avec les autres personnes en général, donc j'ai peu de contacts avec mes autres collègues livreurs. L'entreprise met des choses en place pour qu'on ait des contacts mais c'est moi qui ne souhaite pas en avoir.

**Si vous avez une question ou un problème, vous savez à qui vous adresser ? Est-ce qu'il est facile d'obtenir réponse à ses questions ?**

J'ai déjà posé plusieurs questions à mes supérieurs sur le lieu physique. J'ai eu réponse à mes questions facilement oui.

**Est-ce que vous vous sentez reconnu par l'entreprise ? Est-ce que vous avez développé un sentiment d'appartenance à l'entreprise ?**

Encore une fois, je pense que c'est un problème personnel plus qu'autre chose. Pour moi, c'est plus un moyen d'obtenir un revenu supplémentaire qu'autre chose. Il me semble que l'entreprise reconnaît mon travail et me dit lorsque je fais du bon travail.

**Comment est-ce que vous vous sentez au travail ? Êtes-vous plutôt plein d'énergie ou rapidement fatigué, lassé ? Avez-vous envie de vous investir dans votre travail ?**

Ça dépend de la quantité de commandes. Quand il y a peu de travail comme actuellement, qu'on finit par attendre une heure avant d'avoir une commande et que ça se finit par avoir une commande pour un McDonald's et faire moins d'un kilomètre, ce n'est pas très stimulant. J'essaie de m'investir autant que possible pour réaliser un travail de qualité.

**Est-ce que vous vous sentez fier de votre travail ? Vous sentez-vous utile pour l'entreprise ?**

Fier... Oui généralement on peut dire ça. Les gens sont souvent assez contents de me voir. Les clients, de leur point de vue, nous « aiment bien » oui.

Je ne pense pas que l'entreprise a besoin de moi spécifiquement puisque c'est un métier accessible pour pas mal de monde. Je ne me sens donc pas plus important que ça pour l'entreprise.

**Comment et à quelle fréquence êtes-vous payé ? Considérez-vous que votre salaire est convenable ?**

Je suis payé chaque semaine. J'ai déjà rencontré des retards de paiement mais je dois reconnaître ne pas y prêter plus attention que ça. Dès lors que l'argent rentre par la suite, ça me va.

Je considère mon salaire correct oui, absolument.

**Quand est-ce que vous choisissez quand vous voulez travailler ?**

C'est la semaine avant de prester des heures. Je donne mes disponibilités, en l'occurrence 5 jours par semaine pour moi mais ça pourrait être moins, 3 au minimum. Parfois on nous propose des shifts qui sont vacants car une personne n'est plus disponible. Pour ce faire, on procède par Discord. On utilise Discord pour faire le lien entre les différentes zones physiques et les drivers. C'est par là qu'on interagit avec tout le monde.

Si un jour je ne suis finalement pas disponible pour un shift qui m'a été attribué, je peux prévenir jusqu'à 11 h le jour même qu'on est absent pour le shift prévu. À partir de là, le shift est proposé sur discord.

**Est-ce que vous pensez que si vous ne mettez pas assez de disponibilités ou s'il vous arrive trop souvent d'annuler des shifts comme vous venez de m'expliquer, vous pourriez être sanctionné ?**

Je ne sais pas. La règle est relativement claire : 3 shifts par semaine dont 1 le week-end. Ça équivaut à 9 h au minimum donc. Tant qu'on respecte ça, il n'y a pas de raison d'être sanctionné.

**Est-ce que vous vous sentez contrôlé par la plateforme ?**

Pas spécialement non. Ils sont très peu intrusifs.

**Savez-vous si vous avez la possibilité de monter en grade ?**

De mon point de vue d'étudiant, je pense que non. Maintenant j'ai pu observer des personnes monter en grade.

**Avez-vous le sentiment que l'entreprise pourrait facilement vous déconnecter/renvoyer ?**

Il me semble que oui. Il suffirait d'une simple erreur. Mais je pense qu'on en parlerait d'abord avec mes supérieurs.

**Est-ce que vous avez déjà entendu parler d'une grève ou autre action collective dans votre secteur ? Avez-vous connaissance d'un groupe ou forum sur lequel les livreurs relayeraient des plaintes, revendications ?**

Non je n'ai pas entendu parler de grève ou autre et je ne souhaite pas y prendre part. Sur le groupe discord par exemple, il y a un chanel réservé aux livreurs et où on est libre de dire ce qu'on veut. Ça parle pas mal des salaires, des retards de salaire en tout cas. Je pense que c'est une obligation de s'inscrire sur discord. S'il n'y avait pas discord, le chat se ferait par l'application.

**Qu'est-ce qui, selon vous, améliorerait votre engagement au travail ?**

Je présume que des vélos en meilleur état, ça pourrait aider. Ça pourrait me faire apprécier un peu plus de travailler. Je remarquerais un changement vers un mieux qui ferait que je m'investirais plus, oui.

**Quel est le plus gros avantage et le plus gros inconvénient du métier de livreur chez Takeaway ?**

Le plus gros avantage ? La flexibilité, clairement. Le plus gros inconvénient, ce sont les moments de plat complet, des moments d'attente. Je suis payé mais j'aimerais bien m'occuper, faire quelque chose car là, je ne me sens pas très utile.

**Merci beaucoup pour vos réponses. Bonne fin de journée et bonne continuation.**

## **Interview Livreur 6**

**Bonjour. Je suis Elise Colyn, l'étudiante qui vous a contacté pour répondre à une interview concernant l'engagement des livreurs Deliveroo, UberEats et Takeaway. Je vous explique le déroulement de l'interview : je vais commencer par vous poser quelques questions pour obtenir des données sociodémographiques. Ensuite, je passerai à la partie sur l'engagement qui demande des réponses un peu plus développées.**

**J'enregistre cette interview pour la retranscrire et l'insérer dans mon travail mais il va sans dire que votre anonymat est garanti.**

**Quel est votre âge ?**

J'ai 23 ans.

**Quel est votre sexe ?**

Je suis un homme.

**Quel est votre niveau d'éducation ?**

Je n'ai aucun diplôme, j'ai arrêté l'école à 16 ans.

**Quelle est votre nationalité ?**

Français.

**Pour quelle plateforme travaillez-vous ?**

Pour Takeaway.

**Est-ce que c'est un travail principal ou accessoire ?**

C'est mon travail principal.

**Quel est votre statut ?**

Je suis salarié, sous CDI.

**Depuis quand travaillez-vous pour l'entreprise ?**

Je travaille depuis 2 ans pour Takeaway.

**À quelle fréquence travaillez-vous pour la plateforme ?**

Je fais un 32heures/semaine et je vais bientôt passer sur un 40h par semaine.

**Je vais maintenant passer à la partie de l'interview qui concerne les facteurs d'engagement des travailleurs. Je vais vous donner un thème général accompagné de quelques petites questions si vous ne comprenez pas ce que je veux dire.**

**Pouvez-vous me décrire les relations que vous avez avec les autres livreurs ?**

Ça se passe très bien. On a fait un barbecue vendredi ; c'est pour vous dire l'ambiance qu'il y a. Takeaway fait en sorte qu'il y ait une bonne ambiance. Le boss a changé récemment. Dans le Hub, il y a une switch, une table de ping-pong, des jeux de société, une PlayStation, etc. donc plein de choses si on veut s'amuser entre collègues pendant nos pauses.

**Si vous avez une question ou un problème, savez-vous à qui vous adresser ? Est-ce que c'est facile d'avoir un contact avec une personne de l'entreprise ?**

Si je veux contacter l'entreprise, j'ai le numéro du Hub. Donc si j'ai un problème ou une question à poser, je peux directement téléphoner au Hub ou aller directement sur place. Vu que je suis sous contrat CDI, je pense que je serais soutenu si j'avais un problème. On ne peut pas me virer du jour au lendemain, contrairement à lorsque j'étais intérimaire.

**Est-ce que vous vous sentez reconnu par l'entreprise ? Est-ce que vous êtes attaché à l'entreprise ? Vous vous sentez important pour Takeaway ?**

Dire que je suis la pièce maîtresse du travail, non. Je pense qu'on est tous égaux dans l'entreprise. Ce n'est pas parce que je suis livreur depuis 2 ans que je suis le meilleur livreur, loin de là. Donc non, je ne me sens pas la pièce maîtresse du boulot, vraiment pas.

Mais reconnu oui, je me sens plutôt reconnu. L'entreprise me dit si j'ai fait du bon travail ou non. Par exemple, il y a un livreur, il y a 1 mois, il ne faisait rien de bon, il a été viré. Donc si on fait du bon boulot, tout se passe bien mais si on ne fait rien, on le sait très vite et si ça devient une habitude, c'est la porte. Sur ça, ils sont très stricts.

La société fait beaucoup de choses pour nous, pour qu'on ait envie de venir travailler, pour qu'on s'entende tous correctement. Ils font le nécessaire pour qu'on se sente bien au travail.

**Est-ce que vous aimeriez finir votre carrière chez Takeaway ?**

Ah non. Non, non. Je pense que c'est un début, je suis jeune. J'ai un bon salaire qui me permet de mettre de côté pour avoir plus tard d'autres options. Ce n'est pas un métier qui me permet d'avoir un avenir, à part si je monte dans l'entreprise, dans les bureaux. Mais là, tant que je reste livreur, ça ne sera pas un boulot que je garderai à vie.

**Alors, quelles sont les raisons qui vous poussent à continuer à travailler pour l'entreprise ?**

Pour le salaire mais pas seulement. J'aime bien faire du vélo, du sport, me balader en ville en vélo. Et puis ce n'est pas seulement en ville, on ne reste pas que sur Liège. Parfois, on va à Rocourt, Herstal, Alleur, etc... Juste le fait d'être sur un vélo, me balader, j'aime bien. Si le revenu ne suivait pas, je ne serais pas resté.

**Comment vous sentez-vous au travail ? Est-ce que vous en avez vite marre, ou vous êtes plein d'énergie ? Est-ce que c'est un travail dans lequel vous voulez vous investir ?**

Vu qu'il y a maintenant une bonne ambiance grâce au nouveau chef, (avec l'ancien chef, il y avait beaucoup de problèmes donc son contrat n'a pas été renouvelé), à l'heure actuelle, je me sens vraiment bien au travail. Donc, avoir l'envie d'aller travailler, on l'a. On l'avait déjà avant mais moins que maintenant.

Est-ce que j'ai envie de m'investir dedans ? Oui et non. Par exemple, si on me demande de faire des choses pour que l'ambiance au sein de l'entreprise soit meilleure, etc... pourquoi pas ? Mais bon ça reste un métier et je n'ai pas envie de ne penser qu'à ça et de mettre toute mon énergie là-dedans.

**Est-ce que vous êtes fier de votre travail ?**

Fier ? Euh... C'est un « taff » de livreur quoi. Je livre de la nourriture à des personnes qui ont faim, qui ont commandé un repas. Ça fait plaisir de voir un client assez content, satisfait. Donc quand je livre et que je vois que mon client est content, ça fait plaisir.



**Vous sentez que vous contribuez à l'entreprise, que vous êtes utile ?**

Comme je l'ai dit, c'est un « taff » de livreur mais je fais mon travail donc oui je suis utile car sans nous, les commandes ne seraient pas livrées.

**Au niveau du salaire, comment êtes-vous payé ? Avez-vous déjà rencontré des problèmes de paiement ? Êtes-vous satisfait de votre salaire ?**

Je touche un acompte début du mois et le reste à la fin du mois. Des gros problèmes de paiement, ça ne m'est jamais arrivé. Maintenant, des retards, des problèmes de paiement sur des heures supplémentaires, etc. ça m'est déjà arrivé. Par exemple, le mois dernier, j'ai reçu mon salaire mais il me manquait une petite partie. Je leur ai dit. Ils m'ont dit que si ça se répétait, il fallait revenir pour réclamer. Donc les problèmes, oui ça peut arriver mais quand ça arrive, Takeaway fait en sorte de les régler. Mon salaire je le trouve très bien oui.

**On dit que le travail pour les plateformes de livraison est bien pour sa flexibilité. Sous CDI, vous bénéficiez toujours de cette flexibilité ?**

Quand j'étais intérimaire, c'est moi qui choisissais les jours où je travaillais une semaine à l'avance. Maintenant que je suis en CDI, je ne choisis plus les jours où je travaille chaque semaine mais c'est moi qui ai pu créer mon propre planning. Donc ils nous ont laissé le choix de la flexibilité en nous disant : « tu as tant d'heures à faire par semaine, je te laisse les répartir comme tu veux pour créer ton propre planning ». Mais maintenant j'ai toujours les mêmes horaires donc. Ils nous ont quand même mis quelques contraintes comme le fait d'être dispos au moins un week-end sur 2 et travailler au moins 2 jours/semaine (mais ça, c'est plus pour ceux qui font des 20 h/semaine).

**Est-ce que vous vous sentez contrôlé par la plateforme ?**

Au niveau vie privée, non. À part quand on donne trop de certificats médicaux, là on nous envoie le médecin du travail. Mais c'est normal.

Ce n'est pas vraiment la plateforme mais dans le travail, oui, on est beaucoup contrôlé. Ils font attention à ce qu'on travaille bien, à ce qu'on fasse correctement les commandes. On a une application scubber et on est traçable. Je trouve ça bien car en cas d'accident, on sait où on est. Mais ça permet aussi de savoir si le livreur livre bien sa commande. Avant, il y en avait beaucoup qui restaient sur place plutôt que de faire

des commandes. Il y a des sanctions, c'est normal. Ceux qui ne respectent pas le règlement ont des sanctions.

**Vous avez des exemples de sanctions et des comportements qui entraînent des sanctions ?**

C'est assez simple. On a un règlement. Par exemple, quand on a fini notre shift, on doit ranger le sac, le désinfecter entièrement, le vélo aussi, on le range dans le casier qui correspond au numéro du sac, etc. Donc les sanctions qui pourraient être mises, c'est si on ne respecte pas le règlement. Il y a des remarques qui sont là pour si le livreur ne respecte pas le règlement (s'il ne range pas son sac par exemple). Une remarque, c'est une note dans le dossier. S'il a plus de 3 remarques, il va avoir un avertissement. L'avertissement, c'est une grosse note, c'est en jaune dans son dossier. Au bout de 3 avertissements, il reçoit un blâme. Un blâme c'est en rouge. Au bout de 3 blâmes, il est viré.

**Est-ce que vous avez la possibilité de monter en grade ?**

Je pense qu'il y a moyen. Avant, j'avais la possibilité de monter en grade, malheureusement, j'ai fait un truc qu'il ne fallait pas faire, une bêtise, et à cause de ça, je ne suis pas monté. Mais oui, il y a moyen.

**Vous pensez que Takeaway pourrait vous virer/déconnecter facilement, sans raison ?**

Non. Ils ne l'ont jamais fait avec aucun livreur, que ce soit des livreurs CDI ou étudiants. Alors que je sais que chez Deliveroo ils le font. J'ai un collègue Deliveroo et je l'ai vu un matin. Il m'a dit que Deliveroo l'a déconnecté comme ça, sans prévenir. C'était son seul boulot. Comparé à Deliveroo, non, Takeaway ne ferait pas ça.

**Avez-vous déjà entendu parler de grèves ou de syndicat dans votre secteur ?**

Notre chef nous conseille vraiment de nous syndiquer pour des problèmes qui pourraient survenir un jour. Par exemple s'il y a un « driver captain » qui voudrait abuser de son pouvoir, on pourrait se tourner vers notre syndicat. Je ne suis pas affilié à un syndicat mais je devrais l'être. Ça fait deux ans que je suis là et je n'ai pas encore fait une démarche. Je ne sais pas trop comment m'y prendre. C'est un peu de la flemme.

**Qu'attendriez-vous d'un syndicat actuellement ?**

Pour l'instant rien, je suis content de ce que j'ai.

**Est-ce que vous faites partie d'un groupe ou d'un forum sur lequel les livreurs peuvent échanger leur ressenti au travail ?**

On a un groupe Discord où il y a tout. Il y a plusieurs chanel (certains pour contacter le Hub, le « corona questions » pour ce qui concerne le virus, l'« opérationnel » où on communique les problèmes de commandes aux dispatchers, etc...). Enfin, il y a le « driver chanel » où on parle de tout et de rien. Il y a eu une grève une fois. On travaillait en pleine tempête. On a mis tous les vélos par terre, il y avait vraiment beaucoup de vent. On a décidé que c'était trop dangereux que pour pouvoir travailler. Je pense que c'est la seule fois où on n'a pas voulu travailler.

**Qu'est-ce qui pourrait améliorer votre engagement au travail ?**

Je ne suis pas quelqu'un de compliqué, vraiment pas. Je sais qu'il y a beaucoup de choses qui ont été mises en place. Rien qu'en tant que CDI, on va peut-être avoir des chèques-repas, on va bientôt avoir l'assurance hospitalisation. Ils font tout pour qu'on se sente comme chez nous, et ça marche.

**Quel est le plus gros avantage et le plus gros inconvénient de votre travail ?**

Pour moi, l'avantage c'est le salaire. On est bien payé pour un travail de livreur. On est dans un travail où même s'il y a un problème, on n'est pas livré à nous-mêmes, pas comme chez Deliveroo et Ubereats. Il y a des travailleurs au bureau qui sont là pour nous aider.

L'inconvénient c'est l'hiver, c'est atroce, horrible.

**Merci beaucoup pour vos réponses. Bonne fin de journée et bonne continuation.**

## **Interview Livreur 7**

**Bonjour. Je suis Elise Colyn, l'étudiante qui vous a contacté pour répondre à une interview concernant l'engagement des livreurs Deliveroo, UberEats et Takeaway. Je vous explique le déroulement de l'interview : je vais commencer par vous poser quelques questions pour obtenir des données sociodémographiques. Ensuite, je passerai à la partie sur l'engagement qui demande des réponses un peu plus développées.**

**J'enregistre cette interview pour la retranscrire et l'insérer dans mon travail mais il va sans dire que votre anonymat est garanti.**

**Quel est votre âge ?**

J'ai 22 ans.

**Quel est votre sexe ?**

Je suis un homme.

**Quel est votre niveau d'éducation ?**

Je suis en supérieur mais je n'ai pas encore de bachelier.

**Quelle est votre nationalité ?**

Camerounaise.

**Pour quelle plateforme travaillez-vous ?**

Je travaille pour UberEats

**Est-ce que c'est un travail principal ou accessoire ?**

C'est accessoire, un job d'étudiant.

**Quel est votre statut ?**

Je suis en P2P.

**Depuis quand travaillez-vous pour l'entreprise ?**

Ça fait 1 an et demi.

**À quelle fréquence travaillez-vous pour la plateforme ?**

1 à 2 fois par semaine.

**Je vais maintenant passer à la partie de l'interview qui concerne les facteurs d'engagement des travailleurs. Je vais vous donner un thème général accompagné de quelques petites questions si vous ne comprenez pas ce que je veux dire.**

**Comment est-ce que vous décririez les relations avec les autres livreurs ?**

L'entreprise ne met rien en place pour qu'on puisse se rencontrer mais quand on attend ensemble, on peut communiquer et finalement, je connais pas mal de mes collègues.

**Est-ce que vous avez déjà essayé de contacter UberEats en cas de problème/question ?**

Oui j'ai déjà essayé via l'application par le service client d' UberEats. Je n'ai pas vraiment eu réponse à ma question. Mais je n'ai jamais eu de gros problème donc je ne sais pas comment ça se passerait.

**Est-ce que vous vous sentez reconnu par l'entreprise ? Est-ce que vous êtes attaché à UberEats ?**

Ça, je ne sais pas.

**Est-ce que l'entreprise vous dit lorsque vous faites du bon ou mauvais travail ?**

Oui, ça oui. Il y a un pourcentage lorsque tu travailles en fonction de comment les restaurants ou les clients te notent. Et à partir de ton pourcentage, tu sais voir si tu travailles bien ou pas.

**Est-ce que ça vous plairait de finir votre carrière dans cette entreprise ?**

Non, là je fais ça juste pour avoir de l'argent de poche et c'est bon comme ça. Je suis un peu obligé de faire ça. Mais c'est aussi intéressant parce que ça te permet de voir comment les choses fonctionnent et de communiquer avec les gens. Il y a un côté social aussi, ce n'est pas que l'argent. Il y a beaucoup de paramètres. Je reste aussi car c'est une formule qui fonctionne bien, on n'a pas à s'inquiéter.

**Comment vous sentez-vous lorsque vous travaillez ? Est-ce que vous êtes vite fatigué, plein d'énergie ?**

Bien. Si j'en ai marre, je ne travaille pas. Ce qui est bien c'est qu'on peut arrêter et commencer quand on veut.

**Est-ce que vous êtes fier de votre travail ?**

Oui, ce n'est pas dérangeant de dire que je travaille pour UberEats. Je fais ce travail pour une raison bien précise, ça me permet d'avoir un peu de sous et d'avoir des relations avec des gens. Donc moi, ça ne me dérange pas.

**Est-ce que vous pensez contribuer à l'entreprise ? Vous vous sentez utile ?**

Oui, normalement. Quand on effectue une commande, on se sent utile, c'est normal.

**Comment êtes-vous payé ? Est-ce que vous avez déjà eu des problèmes de paiement ?**

Je suis payé par course effectuée. Tu sais ton point de départ et ton point d'arrivée donc tu peux choisir d'annuler la commande si c'est trop loin pour toi, que ça ne vaut pas 5,45 euros.

Je ne suis pas mieux payé si je dois livrer une commande plus loin. C'est le même prix que ce soit 10 mètres ou 5 km. Donc à toi de choisir.

Je n'ai jamais eu de problème pour être payé, non.

**Est-ce que vous trouvez que votre salaire est convenable ?**

Je dirai oui parce que tu es libre d'effectuer une commande ou pas. Le prix est fixé donc quand une commande arrive, tu as le choix de la faire ou pas. Donc si tu décides de la faire, ça veut dire que tu consens. Uber ne t'impose rien. Et puis il y a les pourboires que les clients donnent aussi.

**Quand et comment choisissez-vous de travailler ?**

Quand je veux, je me connecte sur la plateforme et je regarde s'il y a des livraisons à faire. Il n'y a pas de minimum ni de maximum d'heures pendant lesquelles on peut travailler.

**Est-ce qu'il vous arrive de recevoir des notifications de la part de la plateforme pour vous inciter à travailler ?**

Oui, lorsqu'il y a des événements, la plateforme te prévient qu'il y aura beaucoup de demandes. Je prends un exemple : ici, nous en Belgique, si les Diables jouent, on sait qu'il y aura beaucoup de commandes et on est prévenu. Mais on est libre, on fait ce qu'on veut.

**Est-ce que vous vous sentez contrôlé par la plateforme ?**

Oui, il y a des règles à suivre. Tu dois être discipliné. Avant de commencer, il faut que tu prennes connaissance des règles et que tu dises que tu es d'accord. Dès lors que tu ne respectes pas les règles, je pense qu'Uber te renvoie chez toi. Là maintenant, nous sommes en période de Covid, si tu ne portes pas le masque au restaurant, tu ne respectes pas le règlement et tu pourrais te faire virer. Tu auras des ennuis. Mais je ne sais pas qui contrôle ça, on a des règles mais je n'ai jamais été contrôlé.

**Avez-vous la possibilité de monter en grade ?**

Ça, je ne sais pas, je ne pense pas.

**Est-ce que vous avez le sentiment que la plateforme pourrait facilement vous déconnecter ?**

Non, tant que je ne fais rien de mal, je ne vois pas pourquoi elle le ferait. Si je n'ai pas fait de bêtise, je ne vois pas pourquoi on devrait me déconnecter.

**Est-ce que vous avez déjà entendu parler de grèves ou autres actions collectives dans votre secteur ?**

Non. Ça ne m'intéresse pas. Je me dis que si tu as accepté de faire un truc, tu as accepté. On ne t'a jamais forcé. Tu es libre de t'inscrire et de faire des livraisons, tu es prévenu du salaire.

**Qu'est-ce qui selon vous améliorerait votre engagement au travail ?**

Les assurances peut-être. Je pense qu'en ce moment j'ai déjà des assurances mais pas très bien. Si tu as un souci, il faudrait qu'il soit couvert.

**Quel est le plus gros avantage et le plus gros inconvénient du travail de livreur chez UberEats ?**

Il y a plein d'avantages. Il y a l'argent et derrière, il y a le côté social. J'ai des relations avec les gens. En plus, je livre en vélo donc ça me permet de faire du sport, de me détendre. Le plus gros inconvénient je pense que c'est l'insécurité au travail. Il y a beaucoup de dangers sur la route. Un accident peut arriver.

**Merci beaucoup pour vos réponses. Bonne fin de journée et bonne continuation.**



## **Interview Livreur 8**

**Bonjour. Je suis Elise Colyn, l'étudiante qui vous a contacté pour répondre à une interview concernant l'engagement des livreurs Deliveroo, UberEats et Takeaway. Je vous explique le déroulement de l'interview : je vais commencer par vous poser quelques questions pour obtenir des données sociodémographiques. Ensuite, je passerai à la partie sur l'engagement qui demande des réponses un peu plus développées.**

**J'enregistre cette interview pour la retranscrire et l'insérer dans mon travail mais il va sans dire que votre anonymat est garanti.**

**Quel est votre âge ?**

J'ai 26 ans.

**Quel est votre sexe ?**

Je suis un homme.

**Quel est votre niveau d'éducation ?**

Je suis en supérieur mais je n'ai pas encore de bachelier.

**Quelle est votre nationalité ?**

Belge.

**Pour quelle plateforme travaillez-vous ?**

Je travaille pour Deliveroo.

**Est-ce que c'est un travail principal ou accessoire ?**

C'est accessoire, je travaille à mi-temps pour Deliveroo.

**Quel est votre statut ?**

Je suis indépendant.

**Depuis quand travaillez-vous pour l'entreprise ?**

Depuis 2018, ça fait 3 ans.

**À quelle fréquence travaillez-vous pour la plateforme ?**

Je fais l'équivalent d'un mi-temps.

**Je vais maintenant passer à la partie de l'interview qui concerne les facteurs d'engagement des travailleurs. Je vais vous donner un thème général accompagné de quelques petites questions si vous ne comprenez pas ce que je veux dire.**

**Comment est-ce que vous décririez les relations avec les autres livreurs ?**

Normales, chacun travaille pour soi-même, il n'y a pas de travail d'équipe, on se dit juste bonjour et au revoir avec une petite discussion de temps en temps lors des pauses mais on ne fait rien en dehors du travail. Chacun sur son véhicule puis c'est fini. Il n'y a pas de vrais liens. Par contre, tout le monde se connaît. La plateforme ne met rien en place pour souder des liens. Donc on se connaît mais je ne vais pas partir en vacances avec eux quoi.

**Est-ce que vous avez déjà essayé de contacter Deliveroo en cas de problème/question ?**

Oui, ils prennent maximum 2 jours pour répondre, directement par mail. Un premier message est automatique comme accusé de réception puis une vraie personne répond ensuite.

Hors période Covid, il y a un bureau à Bruxelles et on peut y aller directement mais peu de personnes le font puisque c'est assez simple de régler ses problèmes par internet.

**Est-ce que vous vous sentez reconnu par l'entreprise ? Est-ce que vous êtes attaché à Deliveroo ?**

Les bons livreurs ont droit à des petits cadeaux mais le reste, comme moi, sans plus.

**Est-ce que l'entreprise vous dit lorsque vous faites du bon ou mauvais travail ?**

Des fois, ils nous remercient quand il y a des périodes d'intempéries etc... On peut avoir un petit feed-back.

**Est-ce que ça vous plairait de finir votre carrière dans cette entreprise ?**

C'est devenu une activité complémentaire donc je ne vais pas finir ma carrière dans ça mais c'est quelque chose que je peux faire toute ma vie puisqu'ils nous permettent de gagner de l'argent en faisant du sport ou en nous promenant en scooter. Je ne vois pas ça comme une carrière mais comme un revenu complémentaire.

**Est-ce que travailler chez Deliveroo est un choix et donc vous pourriez refuser d'autres offres d'emploi pour continuer dans cette entreprise ou dès qu'une proposition vous a été formulée, vous avez sauté sur l'occasion ?**

J'ai décidé de prendre un autre mi-temps parce qu'ils me proposaient un CDI donc ça m'assurait un travail permanent mais je garde un mi-temps chez Deliveroo pour la flexibilité.

**Comment vous sentez-vous lorsque vous travaillez ? Est-ce que vous êtes vite fatigué, plein d'énergie ?**

Je travaille avec un moteur donc la fatigue je ne la ressens pas. Il n'y a pas un jour où je n'ai pas envie de travailler, ça me plaît beaucoup. On est vite dans le bain, quand on commence, on ne s'arrête pas.

**Est-ce que vous êtes fier de votre travail ?**

Oui j'aime bien.

**Est-ce que vous pensez contribuer à l'entreprise ? Vous vous sentez utile ?**

Oui, c'est nous qui relient les restaurants aux clients et Deliveroo aux restaurants, sans nous, il n'y a rien donc on est important.

**Que pense monsieur et madame tout le monde de votre travail ?**

Ils pensent que c'est pénible mais moi je ne le vois pas comme ça.

**Comment êtes-vous reçu par les clients ? Avez-vous déjà eu une mauvaise expérience ?**

Des fois, il y en a qui abusent un peu. Ils nous donnent des pourboires de 20 centimes, moi je ne prends pas ça. Parfois, ils prennent un peu de temps pour descendre, mais

voilà, c'est juste ça qui est un peu ennuyant. Sinon, ils sont sympas, ils nous disent « waw vous allez vite », etc. On est bien reçu.

**Comment êtes-vous payé ? Est-ce que vous trouvez que votre salaire est convenable ?**

On est payé à la livraison. Avant, il fallait réserver des créneaux horaires et un nombre limité de livreurs pouvait travailler dans ces créneaux. C'était le « free login ». Ils ont supprimé ce système, tout le monde est libre de travaillé quand il veut, où il veut, il n'y a plus de limite du nombre de livreurs par créneau donc ça diminue notre revenu. Pour nous les indépendants, ce n'est pas un revenu fixe par livraison comme pour les P2P. On est payé en fonction de la distance. On peut être payé 2 euros comme 9 euros. Ils mettent 2 euros comme point de départ puis ça augmente en fonction de la distance. Mon revenu me convient puisque j'ai un salaire fixe à côté. Quand c'était ma seule activité, je vivais chez mes parents, je n'avais pas de loyer à payer donc ça allait, mais sinon, c'est vrai que ça aurait été compliqué.

Avant, Deliveroo donnait des bonus, des concours avec classement, des suppléments en cas d'intempérie, etc... Mais maintenant, ils ne font plus ça.

**Pour ce qui est de la flexibilité, vous vous connectez quand vous voulez et vous déconnectez quand vous voulez également, c'est bien ça ? Est-ce que Deliveroo vous envoie parfois des notifications pour vous inciter à travailler à certains moments ?**

Oui c'est bien ça. Sur l'application, on peut voir les zones où il y a beaucoup de demandes en ce moment et celles où il y en a moins mais l'application ne nous envoie pas de notification pour nous prévenir. On est libre de choisir.

**Est-ce que vous vous sentez contrôlé par la plateforme ?**

Oui parce qu'ils ont mis le chronomètre maintenant. On a un laps de temps pour finir une commande. Si on ne respecte pas ce temps-là, au début, ils ne vont rien nous dire mais après plusieurs fois, ils vont t'envoyer un avertissement et pour finir, ils te déconnectent.

Il y a aussi le fait qu'on est géolocalisé et donc, ils peuvent savoir où on est, quand,... mais ça, ça va, ça ne me dérange pas.

**Avez-vous la possibilité de monter en grade ? Est-ce que vous avez le sentiment que la plateforme pourrait facilement vous déconnecter ?**

Non, il n'y a pas moyen d'évoluer dans cette carrière puisqu'on ne travaille pas pour Deliveroo mais via Deliveroo et on n'est pas leur salarié.

Je ne pense pas que Deliveroo me déconnecterait sans raison. Ceux qui ont été virés, ce sont ceux qui ont eu une mauvaise attitude ou qui avaient trop de retard dans les livraisons, etc... Moi je me suis déjà trompé ou eu un retard mais ils ne m'ont pas déconnecté pour autant. Il faut vraiment avoir fait une grosse bêtise.

**Est-ce que vous avez déjà entendu parler de grèves, syndicats ou autres actions collectives dans votre secteur ?**

Il y a déjà eu des grèves mais ça n'a rien donné. Je n'y prends pas part. On fait des grèves quand on est salarié mais pas quand on est indépendant. Ça ne m'intéresse pas de devenir salarié, on a le choix et c'est bien comme ça. Le salariat ne convient pas à tout le monde. On ne devrait pas mettre trop la pression à Deliveroo ou UberEats, tout le monde devrait avoir le choix.

Je fais partie de groupes Facebook avec d'autres livreurs pour avoir des informations, des conseils, des actualités, etc...

**Qu'est-ce qui selon vous améliorerait votre engagement au travail ?**

Il faudrait remettre le système des créneaux horaires, notre revenu était plus grand.

**Quel est le plus gros avantage et le plus gros inconvénient du travail de livreur chez Deliveroo ?**

Le plus gros avantage, c'est la liberté. Le plus gros inconvénient, ce n'est pas vraiment la faute de Deliveroo mais par exemple pour faire un emprunt il faut 3 mois CDI, pour avoir une carte de crédit, ils demandent 3 mois de CDI, etc. C'est au niveau des banques le problème. C'est la raison pour laquelle je suis parti vers une autre entreprise.

**Merci beaucoup pour vos réponses. Bonne fin de journée et bonne continuation.**

## **Interview Livreur 9**

**Bonjour. Je suis Elise Colyn, l'étudiante qui vous a contacté pour répondre à une interview concernant l'engagement des livreurs Deliveroo, UberEats et Takeaway. Je vous explique le déroulement de l'interview : je vais commencer par vous poser quelques questions pour obtenir des données sociodémographiques. Ensuite, je passerai à la partie sur l'engagement qui demande des réponses un peu plus développées.**

**J'enregistre cette interview pour la retranscrire et l'insérer dans mon travail mais il va sans dire que votre anonymat est garanti.**

**Quel est votre âge ?**

J'ai 41 ans.

**Quel est votre sexe ?**

Je suis un homme.

**Quel est votre niveau d'éducation ?**

J'ai un bachelier en sciences politiques.

**Quelle est votre nationalité ?**

Je suis espagnol.

**Pour quelle plateforme travaillez-vous ?**

Je travaille pour Deliveroo et UberEats.

**Est-ce que c'est un travail principal ou accessoire ?**

Au début et pendant 6 mois, c'était mon seul revenu. Maintenant, ce n'est plus le cas.

**Quel est votre statut ?**

Je suis en P2P.

**Depuis quand travaillez-vous pour ces entreprises ?**

J'ai commencé à travailler en juillet 2020 d'abord avec UberEats. Pour UberEats, j'ai réussi à avoir accès en tant que livreur très rapidement, en même pas une semaine, alors que pour Deliveroo c'est beaucoup plus difficile, j'ai dû attendre 3-4 mois avant d'être accepté. Chez Deliveroo, les places sont beaucoup plus limitées. Je pense que j'ai eu une place chez UberEats très rapidement grâce au confinement qui a fait augmenter très fort les commandes.

### **À quelle fréquence travaillez-vous pour les plateformes ?**

Au début je travaillais tous les jours. Parfois juste le matin, parfois uniquement le soir et parfois les deux. Je pouvais faire 30/35 heures par semaine.

**Je vais maintenant passer à la partie de l'interview qui concerne les facteurs d'engagement des travailleurs. Je vais vous donner un thème général accompagné de quelques petites questions si vous ne comprenez pas ce que je veux dire.**

### **Comment est-ce que vous décririez les relations avec les autres livreurs ?**

Avec la plupart des autres livreurs, on a une relation très amicale, d'entraide. On pose les questions sur des groupes Facebook et tout le monde s'aide. J'ai toujours ressenti une sorte de fraternité parmi les livreurs. Quelque chose où ils savent qu'ils sont tous dans la même galère et il faut s'entraider. C'est soit on est tous unis contre la plateforme, soit on est chacun dans son coin et on se fait quand même manger par la plateforme. La plateforme ne met rien en place pour qu'on se rencontre.

### **Avez-vous déjà essayé de poser une question à l'entreprise en cas de problème ?**

#### **Comment est-ce que ça s'est passé ?**

UberEats, au niveau communication, c'est de la merde. Au début, quand j'ai commencé à travailler, il y avait des bureaux à Bruxelles. Avec la pandémie, tout le monde a fait du télétravail donc les employés sont rentrés chez eux, ce qui est normal. Le problème c'est qu'ils ne sont jamais revenus et qu'UberEats a mis beaucoup de temps avant de nous communiquer que ce bureau était définitivement fermé. Toutes les communications se faisaient à travers la plateforme via un chat, et la plupart du temps, on nous répondait à côté de la plaque. On posait une question et on voyait que la réponse était faite par une intelligence artificielle. Il y avait d'abord une réponse

automatique et au fur et à mesure que tu insistes, tu as accès à une vraie personne mais qui reçoit trop de demandes et donc bâcle son travail, je pense.

Chez Deliveroo, j'ai eu moins de problèmes. Le système de recrutement est beaucoup plus efficace. Certes, ça a pris plus de temps pour que je puisse travailler mais une fois que ce processus d'inscription est terminé, il y a beaucoup moins de soucis. Lorsqu'on a des problèmes pendant les livraisons, le système est presque parfait. On a une personne physique qui répond aux questions. Au moindre souci pour une commande, ils prennent la peine de nous appeler directement pour savoir ce qu'il en est. Je me sens plus soutenu par Deliveroo qu'UberEats.

**Est-ce que vous vous sentez reconnu par l'entreprise ? Est-ce que vous êtes important pour elle ? Vous attachez-vous à elle ?**

Non. Je suis reconnaissant du fait d'avoir la chance d'avoir les deux comptes (UberEats et Deliveroo). Par contre, je ne me sens pas du tout attaché à l'entreprise, ça pas du tout. Je pense qu'ils devraient considérer les livreurs un peu plus que ce qu'ils ne le font. Mais bon, étant donné que la plateforme n'en a rien à faire des livreurs, que les restaurants n'en ont rien à faire des livreurs et même les clients n'en ont rien à faire, c'est impossible de s'attacher à l'entreprise.

**Est-ce que vous avez parfois des feed-back ?**

Non, ils ne font rien du tout, ils ne nous félicitent pas en cas de bon travail. UberEats, eux, ce n'est vraiment rien, c'est une entreprise américaine et ils sont plus froids avec les travailleurs. Deliveroo c'est un tout petit peu mieux dans le sens où ils ne félicitent pas les livreurs mais ils nous ont déjà envoyé des mails pour nous proposer des boîtes de masques et des gels désinfectants. Donc on sent qu'ils nous considèrent un peu plus.

**Est-ce que vous aimeriez finir votre carrière dans ces entreprises ?**

Non, je pense que personne n'aimerait finir sa carrière ici. C'est dangereux, on a 15 % de plus de chance de faire un accident que dans n'importe quelle autre entreprise. C'est dû à la pression que les entreprises nous mettent. Dès qu'on réceptionne une commande, on doit tout faire pour la livrer au plus vite au client. Il y a la pression que le client nous met, celle de l'entreprise et aussi celle qu'on se met à nous-mêmes pour pouvoir gagner plus d'argent.



**Quelles sont les raisons pour lesquelles vous continuez à travailler dans ces entreprises ?**

La flexibilité. Si on choisit les bons moments, on peut gagner beaucoup.

**Comment vous sentez vous au travail ? Est-ce que vous avez envie de vous investir dans votre travail ?**

S'il fait beau, on a vraiment envie d'y aller, on va discuter avec les collègues, faire du sport, etc.. Par contre, s'il fait froid, qu'on n'a pas de commande ou des commandes vraiment difficiles à réaliser, ça peut devenir lassant, frustrant. Ça dépend des jours et du client.

Non, on ne va jamais s'investir dans l'entreprise puisque l'entreprise ne s'investit pas pour nous. Leur business modèle est basé sur le fait qu'ils n'ont pas dû investir un euro pour nous, notre salaire est payé par le client et pourtant, eux prennent une commission de 30 % chez le restaurateur.

**Est-ce que vous êtes fier de votre travail ? Comment pensez-vous que la société perçoit votre travail ?**

Je suis fier car je me considère chanceux d'avoir les 2 comptes. Je pense que la société le voit d'un mauvais œil. Un livreur reste quelqu'un qui n'a pas fait d'études, on imagine souvent que ce sont des gens qui n'ont pas des papiers pour travailler qui font ce boulot. Ce sont souvent des gens issus de l'immigration. Intellectuellement, ce n'est pas très exigeant non plus.

**Est-ce que vous vous sentez utile pour l'entreprise ?**

Je pense que l'entreprise n'existerait pas sans les livreurs donc oui, on est important. Le fait d'avoir un geste de politesse pour le client, d'arriver à temps, etc. C'est important. C'est ce qui fait la réputation du restaurant et de la plateforme.

**Comment êtes-vous reçu par les clients ?**

Certains prennent les livreurs pour leurs esclaves, ils n'ont aucune considération mais d'autres sont très cordiaux. Peu donnent des tips alors que je pense que ça devrait être obligatoire. J'ai eu quelques mauvaises expériences avec des clients mais très peu.

**Comment êtes-vous payé ?**

Je suis payé à la commande et c'est un prix fixe. Le prix à la livraison a diminué. Avant janvier, le gouvernement ne taxait pas les rémunérations touchées en P2P. Depuis janvier, le gouvernement touche 10,7 %. Avant janvier, c'était 5 euros chez Deliveroo et 4,95 euros chez UberEats. Aujourd'hui c'est 4,95 € chez les deux moins 10,7 %.

### **Trouvez-vous votre salaire convenable ?**

Ça dépend. Il y a certaines commandes qui sont surpayées. On se fait 5 euros en moins de 5 minutes parfois. Mais la plupart des commandes, on met entre 20 et 30 minutes et 5 euros pour ça, c'est très mal payé. On n'a jamais accès à des suppléments en cas de clients plus éloignés. Mais on peut toujours refuser la commande mais le problème, lorsqu'on est en P2P, on ne voit pas le nombre de kilomètres avant d'avoir validé la commande. Donc on va au restaurant, on attend. Souvent, les commandes ne sont pas prêtes, et c'est seulement après avoir pris la commande et l'avoir validée qu'on peut voir le nombre de kilomètres. Si la commande est trop loin, on a perdu du temps et donc de l'argent. Les indépendants, eux, voient la distance à l'avance et sont payés avec des suppléments par kilomètre.

### **Pour ce qui est de la flexibilité, vous choisissez quand vous voulez travailler et quand vous voulez arrêter ?**

Oui, pour moi cette liberté là, c'est ce qui fait tout le bon côté de ce statut. L'entreprise ne nous envoie pas de notification en cas de forte demande. Par contre, ils ont énormément amélioré leur application dans le sens où, sur la carte, on peut voir des cercles de plus en plus foncés en fonction du nombre de commandes. S'il y a une forte demande, les cercles sont plus foncés.

### **Est-ce que vous vous sentez contrôlé par la plateforme ?**

Ah oui, tout le temps. Par exemple, un client se plaint de ne pas avoir reçu la commande, immédiatement, Deliveroo nous téléphone pour savoir ce qu'il se passe. Le client et la plateforme peuvent suivre nos mouvements, on est constamment géolocalisé. On sait que s'il y a des problèmes de livraison récurrents, on peut être viré de la plateforme à tout moment.

Certains clients s'amuse à dire qu'ils n'ont pas reçu la commande qui leur a pourtant été livrée, comme ça ils se font rembourser la nourriture et nous, en contrepartie, on peut être viré.

**Savez-vous si vous avez la possibilité d'évoluer dans cette carrière ?**

Non, ici on est livreur et on meurt livreur. D'ailleurs on peut mourir en livrant. J'ai eu un gros accident, j'ai failli mourir. Ils se vantent de nous mettre à disposition une assurance Axa mais si on lit de plus près l'assurance, effectivement ils couvrent une partie de l'accident, ils ne couvrent que certains soins médicaux et pendant un certain laps de temps très court. On nous verse une indemnité fixe qui est dérisoire par rapport à ce que nous offrirait une assurance dans une entreprise où on est salarié.

**Est-ce que vous avez le sentiment de pouvoir être déconnecté à tout moment de la plateforme ?**

Totalement. Ils peuvent virer n'importe qui n'importe quand. Les seules explications qu'on peut avoir c'est via des collègues mais l'entreprise ne va jamais justifier la déconnexion. L'entreprise pourrait vraiment me déconnecter à tout moment sans raison. C'est un stress de tous les jours.

**Est-ce un vrai choix de travailler pour ces entreprises ou si vous aviez l'opportunité de travailler où que ce soit d'autre, vous changeriez de travail ?**

Pas pour n'importe quel travail. Je préfère travailler dans des conditions un peu plus rudes chez Deliveroo ou Uber mais avoir la liberté de choisir mon horaire que de travailler dans un restaurant. Par contre, si j'avais une offre de travail qui correspond à mes études, là j'accepterais, c'est sûr.

**Est-ce que vous avez déjà entendu parler de grèves ou syndicats ?**

Oui, parfois les gens en ont marre alors ils font des appels de grève sur Facebook. Mais la plupart des gens ne suivent pas car il y aura toujours quelqu'un derrière qui sera prêt à recevoir moins d'argent et faire le travail. C'est là où il y a un énorme chantage entre l'entreprise et les livreurs. Je n'y participe donc pas. S'il y avait quelque chose de bien organisé, j'irais par solidarité.

**Avez-vous déjà pensé à vous affilier à un syndicat ?**

Non. Par manque d'information, par flemme, et de toute façon, syndiqué ou pas syndiqué, se battre contre ce genre de multinationales, je le vois comme une bataille perdue d'avance.

**Êtes-vous membre d'un groupe Facebook ou autre qui rassemblerait des livreurs ?**

Oui. Au début je m'y suis mis pour prendre la température de ce que les gens pensaient du boulot et aussi parce que j'avais besoin de conseils au début pour savoir comment fonctionne l'application.

**Qu'est-ce qui améliorerait votre engagement au travail ?**

C'est clairement une question financière. Si ça revenait à comment c'était au tout début, ça serait l'idéal, on recevait un minimum par livraison et un supplément par kilomètre.

**Quel est le plus gros avantage et le plus gros inconvénient au travail ?**

Le plus gros inconvénient c'est tous les soucis autour de la livraison : parfois on ne trouve pas le restaurant, parfois on est en guerre avec les gens de l'HORECA car ce n'est pas prêt, ils nous parlent mal, n'ont aucune considération pour nous, tout comme les clients, la plateforme et les automobilistes. Le plus gros avantage c'est la liberté de pouvoir choisir nos horaires.

**Merci beaucoup pour vos réponses. Bonne fin de journée et bonne continuation.**

## **Interview Livreur 10**

**Bonjour. Je suis Elise Colyn, l'étudiante qui vous a contacté pour répondre à une interview concernant l'engagement des livreurs Deliveroo, UberEats et Takeaway. Je vous explique le déroulement de l'interview : je vais commencer par vous poser quelques questions pour obtenir des données sociodémographiques. Ensuite, je passerai à la partie sur l'engagement qui demande des réponses un peu plus développées.**

**J'enregistre cette interview pour la retranscrire et l'insérer dans mon travail mais il va sans dire que votre anonymat est garanti.**

**Quel est votre âge ?**

J'ai 32 ans.

**Quel est votre sexe ?**

Je suis un homme.

**Quel est votre niveau d'éducation ?**

J'ai un bachelier.

**Quelle est votre nationalité ?**

Je suis marocain.

**Pour quelle plateforme travaillez-vous ?**

Je travaille pour Deliveroo et UberEats.

**Est-ce que c'est un travail principal ou accessoire ?**

C'est accessoire, pour arrondir mes fins de mois. Je suis au chômage et je fais une formation en informatique.

**Quel est votre statut ?**

Je suis en P2P.

### **Depuis quand travaillez-vous pour l'entreprise ?**

Depuis janvier 2021.

### **À quelle fréquence travaillez-vous pour les plateformes ?**

Ça dépend, je travaille quand j'ai le temps libre. Parfois je travaille 11 heures par jour, parfois 2 heures par jour. En moyenne, ces derniers temps, sur une semaine, je fais 40h. Et pourtant, je ne dépasse pas la limite imposée de 6000 et quelques euros. C'est râlant lorsqu'il n'y a pas de commande, parfois, en 4 heures, je ne fais pas plus de 2 commandes. Lorsque je fais une seule commande, je rate ma journée de chômage qui est de 51 euros par jour. Donc si j'accepte une commande de 5 euros, c'est considéré comme une journée de travail et donc je perds mes allocations de chômage pour cette journée-là. Je dois noircir ma feuille de chômage.

**Je vais maintenant passer à la partie de l'interview qui concerne les facteurs d'engagement des travailleurs. Je vais vous donner un thème général accompagné de quelques petites questions si vous ne comprenez pas ce que je veux dire.**

### **Comment est-ce que vous décririez les relations avec les autres livreurs ?**

J'ai eu quelques contacts par moment, je parle avec des livreurs devant les restaurants où des choses comme ça. Mais il y a quand même de la concurrence car plus il y a de livreurs, moins on gagne. Moi je roule en voiture pour livrer avec UberEats. C'est bien car tu gagnes du temps mais d'un autre côté, tu dois payer l'essence. Donc si je travaille une semaine bien, je peux perdre un plein et demi.

### **Est-ce que Deliveroo ou Ubereats mettent des choses en place pour que vous ayez des contacts avec les autres livreurs ?**

Deliveroo m'a déjà envoyé un mail pour m'inviter à rejoindre un groupe WhatsApp des riders de Wavre. Ubereats n'a rien fait, non.

### **Avez déjà eu un problème ou une question à poser à l'entreprise ? Est-ce que cela a été facile de contacter l'entreprise ?**

J'ai eu un problème une fois. J'ai eu une commande à aller chercher dans un magasin mais une fois arrivé pour récupérer la commande, le magasin était fermé. Donc, j'ai essayé de contacter l'entreprise qui a dit qu'ils essaieraient d'annuler la commande.

Par contre, je n'ai pas été rémunéré. Quelques minutes plus tard, j'ai reçu la même commande que j'ai évidemment refusée. Mais bon, ça veut dire qu'ils ne prennent pas vraiment en compte ce qu'on leur dit.

Une fois, j'ai eu un autre problème : un client m'a mal noté. Les clients et les entreprises ont la possibilité de liker ou disliker. Je pense qu'un client m'a disliké parce que je suis arrivé en retard. Il y a un problème au niveau du GPS qui n'est vraiment pas précis.

Un troisième problème c'est quand on se déplace jusqu'à un restaurant et on se rend compte que le restaurateur n'a pas commencé à préparer la commande avant qu'on arrive au restaurant. C'est embêtant. Dans mon cas, je laisse ma voiture dans un parking payant et je dois payer 2,30 euros car je suis resté plus de 15 minutes dans le parking. Dans les restaurants, on peut attendre jusqu'à 30 minutes pour avoir la commande. Et tu sais que si tu ne prends pas la commande, un autre livreur va l'avoir. Il y a un moyen de signaler le problème, tu dois contacter le support, tu envoies un formulaire et c'est tout.

J'ai déjà contacté l'entreprise en dehors de mes heures de travail. Avec Deliveroo par exemple, on ne peut pas livrer n'importe où, il y a des frontières à ne pas dépasser. Un jour, j'ai voulu aller livrer à Waterloo et ils ont bloqué mon application pendant quelques jours. Ils m'accusaient de ne pas avoir livré dans ma ville. Apparemment, tu dois les prévenir quand tu changes de ville. J'ai essayé de les contacter et je me suis excusé. Ils m'ont dit que c'était un avertissement, ils ont réactivé mon compte. Pour avoir réponse à mes questions, ça a été difficile. J'ai dû aller sur internet, faire une recherche classique. Je vais sur l'onglet « contact » sur le site Deliveroo et je téléphone au premier numéro. Je tombe sur le service client donc rien à voir. Ils me donnent un autre numéro qui m'envoie à un support en France, j'attends plusieurs minutes puis on m'a renvoyé vers un autre numéro en Belgique. Il a fallu au moins 2 semaines avant que j'aie une réponse.

### **Est-ce que vous êtes attaché à l'entreprise ? Vous vous sentez reconnu ?**

Je me sens faire partie d'un groupe qui est de passage. Ce n'est pas avec ça qu'on va faire une vie. Je ne vais jamais faire une carrière dans ces entreprises. Tu ne te sens pas considéré. C'est de l'esclavage moderne. On nous explique qu'on peut travailler quand on veut, ils nous font croire qu'on est notre propre patron. Mais au final, tu dois faire autant d'heures pour ne gagner presque rien, tout est réglé par l'entreprise, etc...

J'ai l'impression qu'ils nous trompent un peu. Quand ils font de la pub, ils disent qu'il y a beaucoup de commandes, qu'il y a moyen de gagner beaucoup sur une journée. Mais quand je fais des journées de 7 heures pour gagner 20 euros et que je leur envoie un message pour leur dire que ce n'est pas normal, ils me disent que c'est parce qu'il n'y a pas beaucoup de commandes, ce n'est pas ce qu'ils nous vendent dans leurs pubs. Donc non, je ne me sens pas attaché à l'entreprise. Ils ne font rien pour moi.

### **Pourquoi continuez-vous à travailler pour ces entreprises ?**

En fait, quand tu travailles un jour, tu peux toucher l'argent le lendemain. Ça va très vite.

### **Comment est-ce que vous vous sentez au travail ?**

Au début, ça commence avec une montée d'adrénaline. Rien que le signal sonore qu'on reçoit, on a une montée d'adrénaline, tu te dépêches d'accepter la commande sinon elle revient à quelqu'un d'autre. Mais tu déchantes très vite. Ce qui casse la motivation, c'est que tu es fatigué lorsqu'on me donne des longues distances puisque je suis en voiture. Et puis quand on ne reçoit pas de commande, on ne fait pas une bonne journée, j'ai le sentiment d'avoir perdu mon temps pour des miettes. Donc là, je suis encore plus fatigué.

### **Est-ce que vous avez envie de vous investir dans votre travail ?**

Non, c'est quelque chose de passager.

### **Est-ce que vous êtes fier de votre travail ? Comment pensez-vous que la société perçoit votre travail ?**

Non je ne suis pas fier, on a des conditions de travail qui ne sont pas convenables, on ne fait pas ce travail pour le plaisir. Je pense que je vais chercher d'autres boulots.

### **Est-ce que vous vous sentez utile ?**

Oui, je suis un élément qui aide l'entreprise à évoluer. Mais dans le sens inverse, je pense que l'entreprise n'a pas tout mis en place pour que j'évolue dans ce travail. Après une grosse journée avec beaucoup de commandes, lorsque les clients « likent » tes commandes, tu sens que tu es utile parce que tu fais connaître l'entreprise. Tu portes



tout le temps les équipements de l'entreprise, c'est de la publicité gratuite pour l'entreprise.

**Comment êtes-vous reçu par les clients ?**

Ça va. La seule mauvaise expérience que j'ai eue, c'est que je suis arrivé en retard et le client m'a « disliké ». Même si les clients « likent » ou « dislikent » de façon anonyme, je savais que c'était une certaine cliente car j'étais arrivé en retard et elle était énervée. Mais les clients ne se rendent pas compte que toi, tu es allé au plus vite mais que c'est à cause du restaurant qui n'était pas prêt.

**Comment êtes-vous payé ? Pensez-vous être payé de manière convenable ?**

Ah non, ce n'est pas convenable. On a des frais cachés, la 4G qu'on doit utiliser pour l'application et le GPS, l'essence, etc. On n'est vraiment pas assez payé.

Depuis le mois de janvier, je n'ai pas dépassé 1500/2000 euros et il y a certaines semaines où j'ai fait 40 heures. Par exemple, j'ai des journées de 7heures où j'attends des commandes pour gagner 20 euros sur la journée.

**Pour ce qui est de la flexibilité, vous me disiez que le fait de ne pas avoir de commande à certains moments enlevait un peu cet avantage de la flexibilité ?**

Oui, la flexibilité est quelque chose de très important mais au final, c'est du marketing pour faire connaître l'entreprise. En fait, ce genre d'entreprise propose du travail entre 2 shifts. Tu dois être disponible entre 11 et 14 heures et le soir tu dois revenir entre 18 et 22 heures. Donc ce n'est pas trop flexible.

**Est-ce que vous vous sentez contrôlé par la plateforme ?**

Bien sûr. On sait déjà où vous êtes. Déjà ça, c'est une gêne pour moi. D'un côté c'est vrai que c'est bien si tu as un problème mais je trouve quand même ça malsain.

En plus, on a vraiment beaucoup de pression pour ce qui est du temps de livraison. Tu sais qu'ils chronomètrent ton temps de livraison car quand tu fais une livraison rapide par exemple, tu reçois un message « Bravo, tu as livré la commande en moins de 3 minutes ». Je pense qu'ils pourraient te sanctionner ou avoir un avertissement si tu ne vas pas assez vite.

Chez UberEats parfois, ils contrôlent qu'on est bien la personne qui a créé un compte sur l'application avec sa carte d'identité, on doit prendre une photo de nous pour vérifier que ça correspond à la photo d'identité.

**Est-ce que vous avez le sentiment que UberEats ou Deliveroo pourrait facilement vous déconnecter de la plateforme ?**

Je pense que s'ils le font, il doit y avoir une raison si on nous déconnecte. Par exemple, comme moi j'ai été déconnecté parce que j'ai livré dans une autre ville. Ils ne m'ont pas dit pourquoi ils me déconnectaient. Ils nous laissent dans le vide. C'est seulement parce que j'ai essayé de les contacter plusieurs fois que j'ai pu avoir le motif de ma déconnexion. Et encore, il a fallu que j'essaie par beaucoup de moyens de les contacter avant d'avoir la réponse à ma question.

**Est-ce que vous avez déjà entendu parler de grève ou syndicat dans votre secteur ?**

J'ai vu sur internet. Ça ne m'intéresse pas. Je ne suis pas très syndicaliste. Je pars du principe que si ça ne m'intéresse pas, je n'ai qu'à ne plus accepter de travailler pour eux. Je ne me sens pas prêt à m'engager dans ce genre d'action, ça prend beaucoup de temps, ça épuise.

**Je sais que vous faites partie d'un groupe Facebook avec d'autres livreurs, pourquoi vous êtes-vous inscrit dessus ?**

À la base, c'était pour savoir si d'autres livreurs avaient des explications sur la raison de ma déconnexion de mon compte Deliveroo. Et puis maintenant, si je peux répondre aux questions des jeunes, je le fais.

**Qu'est-ce qui améliorerait votre engagement au travail ?**

La première chose, c'est la rémunération. La deuxième chose, c'est les conditions de travail. Par exemple, lorsqu'il drache, on devrait être récompensé de travailler. La troisième chose, c'est qu'on devrait être protégé socialement. Et aussi qu'ils arrêtent de mentir aux gens.

**Quel est le plus gros avantage et le plus gros inconvénient de votre travail ?**

L'avantage, c'est que si tu veux quitter l'entreprise, tu le peux sans perdre de droit et super facilement. Et l'inconvénient, c'est tout ce que j'ai décrit avant donc les conditions de travail, la rémunération, etc. ..

**Merci beaucoup pour vos réponses. Bonne fin de journée et bonne continuation.**

## **Interview Livreur 11**

**Bonjour. Je suis Elise Colyn, l'étudiante qui vous a contacté pour répondre à une interview concernant l'engagement des livreurs Deliveroo, UberEats et Takeaway. Je vous explique le déroulement de l'interview : je vais commencer par vous poser quelques questions pour obtenir des données sociodémographiques. Ensuite, je passerai à la partie sur l'engagement qui demande des réponses un peu plus développées.**

**J'enregistre cette interview pour la retranscrire et l'insérer dans mon travail mais il va sans dire que votre anonymat est garanti.**

**Quel est votre âge ?**

J'ai 49 ans.

**Quel est votre sexe ?**

Je suis un homme.

**Quel est votre niveau d'éducation ?**

J'ai le CESS.

**Quelle est votre nationalité ?**

Je suis belge.

**Pour quelle plateforme travaillez-vous ?**

J'ai travaillé pour Takeaway mais ce n'est plus le cas maintenant, je travaille toujours pour UberEats.

**Est-ce que c'est un travail principal ou accessoire ?**

C'est mon activité principale.

**Quel est votre statut ?**

Chez Takeaway j'étais intérimaire et chez UberEats je suis indépendant.

**Depuis quand travaillez-vous pour l'entreprise ?**

Depuis 4 ans pour UberEats, j'ai travaillé 1 an chez Takeaway.

**À quelle fréquence travaillez-vous pour la plateforme ?**

6 jours sur 7, je fais au moins 36 h par semaine.

**Je vais maintenant passer à la partie de l'interview qui concerne les facteurs d'engagement des travailleurs. Je vais vous donner un thème général accompagné de quelques petites questions si vous ne comprenez pas ce que je veux dire.**

**Quels sont vos contacts avec les autres livreurs ?**

Chez Takeaway, on avait beaucoup de contacts avec les autres livreurs grâce au dépôt où on va chercher nos vélos. On se sentait un peu faire partie d'un grand groupe, on voyait plus ou moins pour tout le monde, qui était qui. Il y avait vraiment une bonne ambiance.

Chez UberEats, la seule manière dont j'ai réussi à avoir des contacts, c'est via les forums Facebook et via WhatsApp. Concrètement, le job s'effectue seul et comme chaque livreur est en concurrence avec les autres pour gagner un maximum d'argent sur sa journée, c'est vraiment difficile d'avoir de vrais contacts sociaux sur le terrain.

**Avez-vous déjà eu un problème ou une question à poser à l'entreprise ? Avez-vous pu avoir une réponse ou solution rapidement ?**

Chez Takeaway, on a des contacts avec des personnes physiques. Déjà, l'entretien d'embauche se fait en personne et ensuite, via le dépôt, on a des contacts journaliers avec le responsable du garage. Par contre, tout le reste se fait via WhatsApp et Email. Pour l'anecdote, le licenciement se fait par SMS et pour la non reconduite du contrat intérimaire, Randstad ne m'a jamais prévenu clairement, j'ai dû m'adresser à mon chef au dépôt avec qui je m'entendais très bien pour être sûr que je ne travaillais plus la semaine suivante. Il m'a répondu qu'apparemment, je n'étais plus repris à cause de mon âge. Mais si on a vraiment un problème avec l'entreprise, il y a toujours les bureaux à Bruxelles donc un contact humain est possible, pas comme chez UberEats. Chez UberEats, au début, il y avait le bureau à Bruxelles pour les différents problèmes relatifs au job mais depuis le confinement, tout a fermé. Tout se fait via un chat room

et par Email où la plupart du temps, ce sont des messages générés par l'intelligence artificielle qui nous sont envoyés.

**Vous sentez-vous reconnu par l'entreprise ? Avez-vous développé un sentiment d'appartenance à l'entreprise ? Est-ce qu'on vous prévient lorsque vous n'avez pas fait du bon travail/félicite en cas de bon travail ?**

Chez Takeaway, je ne me suis pas senti respecté par l'entreprise du fait de mon non-renouvellement qui s'est produit sans explication. Je recevais quand même un certain feed-back via mon chef responsable au dépôt qui me félicitait en fin de journée. On nous dit aussi lorsqu'il y a des problèmes.

Pour UberEats, tout est calculé par un algorithme. On n'a aucun contact humain et si la machine détecte trop de problèmes avec nous, notre compte est bloqué presque dans l'immédiat. Donc non, je ne suis pas du tout attaché à l'entreprise. C'est impossible d'évoluer dans cette entreprise. En plus, le call center se trouve à Madagascar, donc c'est compliqué de les appeler avec le décalage horaire, etc...

Donc je ne suis pas attaché à l'entreprise mais bien au job, j'aime le contact avec les restaurateurs et avec certains clients.

**Pourquoi continuez-vous de travailler pour UberEats ?**

Tout simplement car j'en ai besoin pour survivre et puis il y a du positif dans les relations que j'ai avec les clients et les restaurants.

**Comment vous sentez-vous lorsque vous travaillez ? Avez-vous envie de vous investir dans votre travail ?**

Vu que mon horaire n'est pas imposé et si on fait abstraction de la météo et des zones 30, je me sens bien au travail, ça va.

Je suis quelqu'un d'investi à 300 %, si c'est pour être à du moins que 300 %, alors je ne le fais pas, que ce soit mon travail ou dans la vie en général.

**Êtes-vous fier de votre travail ?**

Perso, je suis fier du job que je fais mais UberEats ou Deliveroo n'ont aucun respect des livreurs, que ce soit financièrement ou socialement. En gros, on te fait croire que l'entreprise est une grande famille mais au final, tu réalises que c'est de l'esclavagisme car tu dis oui à tout par peur d'être viré.

### **Comment vous reçoivent les clients ?**

8 clients sur 10 te font bien sentir que tu n'es rien qu'un numéro, ils ne te disent pas merci, ne te donnent pas de pourboire. Je bosse donc pour les 2 restants qui ont encore un restant de respect et de reconnaissance sincère.

### **Pour ce qui est du salaire, vous êtes payé à la course, j'imagine ? Est-ce que vous jugez le salaire convenable ?**

Pour Takeaway, puisqu'on est engagé, tout est clair dès le départ.

Pour UberEats, c'est différent. Un étudiant qui n'a aucuns frais, qui dort chez ses parents, est nourri, etc.. le salaire peut leur convenir, oui mais pour tout le reste, c'est invivable. On peut faire 30 km pour être payé 4,8 euros. Et puis, l'entreprise n'arrête pas de diminuer nos salaires, nos possibilités de bonus, etc. Mais bon, c'est vrai que le client n'est pas prêt à payer plus mais quand tu vois que l'entreprise prend 30% au resto, je pense qu'elle pourrait faire un effort pour nous.

### **Comment et quand décidez-vous de travailler ?**

Maintenant, on choisit l'heure à laquelle on commence et le nombre d'heures qu'on veut travailler. Mais bon, on sait tous bien que cette flexibilité est limitée par les 2 gros shifts de la journée. Donc on est libre sans trop l'être si on veut vraiment gagner de l'argent.

### **Vous sentez-vous contrôlé par la plateforme ? De quelle façon ?**

Bien sûr. Il y a un contrôle déjà via la géolocalisation, c'est un contrôle permanent. Certains de mes proches se sont fait virer de la plateforme sans raison valable et à vie par un blocage de compte, sans recours possible. On ne leur a jamais dit pourquoi on les avait bloqués. J'ai ma petite idée, ils défendaient un peu trop les intérêts des livreurs et ne faisaient pas une bonne pub à l'entreprise. Je vous le dis, dès qu'on ne va pas dans leur sens, ils nous virent sans raison. On sent l'épée de Damoclès sur notre tête.

### **Avez-vous des possibilités d'évolution dans cette entreprise ?**

Non, j'ai 49 ans et pas de diplôme. Maintenant, ça dépend du diplôme de chacun.

**Est-ce que vous avez déjà entendu parler d'une grève ou d'un syndicat ? Est-ce que ce genre d'action vous intéresse ? Est-ce que vous faites partie d'un forum sur lequel vous échangez avec d'autres livreurs ?**

Je fais partie d'un forum et de plusieurs groupes Facebook et au niveau syndical, je suis syndiqué mais à part du blabla, le syndicat ne fait rien. Il y a pourtant un beau combat à mener. Je me suis inscrit sur les groupes Facebook et forums pour discuter avec d'autres livreurs, partager mes opinions. Je vois bien que beaucoup de monde pense la même chose, ne se sent pas respecté par l'entreprise.

**Qu'est-ce qui améliorerait votre engagement au travail ?**

Comme je vous l'ai dit, une fois que je m'investis dans quelque chose, je m'investis à 300 %, peu importe que j'aime ou non l'entreprise. Mais bon, c'est vrai qu'un peu de considération ne ferait pas de mal et une vraie reconnaissance serait la bienvenue.

**Quel est le plus gros avantage et le plus gros inconvénient de ce métier ?**

Le plus gros avantage c'est que c'est facile de travailler pour UberEats, il n'y a pas besoin de prouver qu'on a une expérience ou autre. L'inconvénient c'est le manque de respect et de considération, le salaire, le manque de protection sociale, etc. Il y a beaucoup de désavantages, beaucoup de choses à améliorer.

**Merci beaucoup pour vos réponses. Bonne fin de journée et bonne continuation.**



## **Interview Livreur 12**

**Bonjour. Je suis Elise Colyn, l'étudiante qui vous a contacté pour répondre à une interview concernant l'engagement des livreurs Deliveroo, UberEats et Takeaway. Je vous explique le déroulement de l'interview : je vais commencer par vous poser quelques questions pour obtenir des données sociodémographiques. Ensuite, je passerai à la partie sur l'engagement qui demande des réponses un peu plus développées.**

**J'enregistre cette interview pour la retranscrire et l'insérer dans mon travail mais il va sans dire que votre anonymat est garanti.**

**Quel est votre âge ?**

J'ai 31 ans.

**Quel est votre sexe ?**

Je suis un homme.

**Quel est votre niveau d'éducation ?**

J'ai un bachelier.

**Quelle est votre nationalité ?**

Je suis belge.

**Pour quelle plateforme travaillez-vous ?**

Je travaille pour Takeaway.

**Est-ce que c'est un travail principal ou accessoire ?**

C'est mon activité principale.

**Quel est votre statut ?**

Je suis salarié intérimaire mais j'espère passer bientôt en CDI.

**Depuis quand travaillez-vous pour l'entreprise ?**

Depuis 5 mois.

**À quelle fréquence travaillez-vous pour la plateforme ?**

5 à 6 jours par semaine.

**Je vais maintenant passer à la partie de l'interview qui concerne les facteurs d'engagement des travailleurs. Je vais vous donner un thème général accompagné de quelques petites questions si vous ne comprenez pas ce que je veux dire.**

**Quels sont vos contacts avec les autres livreurs ?**

J'ai beaucoup de contact avec les autres livreurs. Ça m'a étonné quand j'ai commencé, je ne m'attendais pas à un tel sentiment, c'est comme une famille. Tout le monde s'entend bien. On se retrouve au Hub (le Hub c'est là où on dépose nos vélos et nos sacs) et on discute ensemble. Il y a une table de ping-pong, des jeux de société, des canapés pour discuter. C'est vraiment sympa. Mais c'est vrai qu'une fois qu'on livre, on se retrouve seul. Mais bon ça moi, ça ne me dérange pas.

**Avez-vous déjà eu un problème ou une question à poser à l'entreprise ? Avez-vous réussi à contacter facilement quelqu'un de l'entreprise pour obtenir une réponse ?**

Quand on a des problèmes pour des livraisons, on a un numéro pour appeler un de nos supérieurs qui répond à nos questions et fait en sorte de régler le souci. Sinon, si j'ai le moindre problème pour autre chose qu'une livraison, je m'adresse à mon chef, on s'entend vraiment bien. Si mon chef ne sait pas répondre, on doit téléphoner aux bureaux à Bruxelles. Donc on a quand même une certaine proximité, des contacts humains, c'est agréable.

**Pour ce qui est de relations avec l'entreprise, est-ce que vous vous sentez reconnu par l'entreprise ? Est-ce que vous êtes attaché à l'entreprise ?**

Attaché, je ne sais pas. C'est vrai que j'aimerais obtenir un CDI pour travailler là et être plus en sécurité, mais je sais que je ne finirai pas ma vie là-bas. Ce n'est pas assez stimulant. En fait, j'ai perdu mon travail en décembre dernier et c'est un peu la seule possibilité que j'avais de travailler pour Takeaway. Au final je m'y sens bien. Mais si

j'ai un jour une offre d'emploi qui correspond à mon diplôme, je n'hésiterais pas bien sûr.

Je sais qu'on est de « simples » livreurs pour Takeaway, qu'ils ne nous considèrent pas vraiment comme des gens importants mais bon, je ne peux pas dire qu'ils ne font rien pour qu'on se sente bien donc, ça va.

**Vous avez parfois des feed-back de l'entreprise ?**

Oui, mon chef nous félicite souvent en fin de journée quand on a eu beaucoup de commandes.

**Comment vous sentez-vous au travail ? Avez-vous envie de vous investir ? Est-ce que ce travail vous inspire ?**

Non, ce travail ne m'inspire pas. Comme je vous disais tout à l'heure, ce n'est pas assez stimulant. Je ne sais pas comment je pourrais m'investir plus, à part livrer des repas et être aimable avec les clients, on n'attend rien de plus de nous, je pense.

Je me sens bien au travail, je ne suis pas fatigué sauf quand on n'a pas de commande pendant un long moment, là c'est un peu lourd, c'est long d'attendre sans rien faire. Heureusement, il y a les collègues à qui on peut parler si eux aussi n'ont pas de commande.

**Êtes-vous fier de votre travail ? Comment pensez-vous que la société le perçoit ?**

Je ne sais pas si on peut dire que je suis fier mais je n'ai pas honte en tout cas. Je suis fier d'avoir pu trouver un travail alors que tout était bouché et puis c'est un travail plutôt agréable, faire du sport en travaillant, moi, ça me plaît. Mais c'est sûr que ce n'est pas un travail qui demande d'avoir fait des études et tout ça, donc je ne suis pas super fier de dire à mon entourage ce que je fais.

Je pense que la société voit le travail de livreur comme un travail simple. Je ne sais pas. La plupart des clients à qui je livre me remercient et parfois me disent que je suis courageux de faire ça malgré le temps. Mais comme partout il y a des cons qui manquent de politesse.

**Avez-vous le sentiment de contribuer à l'entreprise ?**

Oui quand même, sans nous, les clients ne seraient pas livrés.

**Pour ce qui est du salaire, comment êtes-vous payé ? Est-ce que vous jugez ce salaire convenable ?**

J'ai des contrats avec Randstad, chaque semaine je sais quels sont les jours de la semaine suivante où je travaille. Je suis payé chaque semaine. Je suis payé à l'heure. Le salaire n'est pas très haut mais c'est mieux que rien.

**Comment et quand décidez-vous de travailler ?**

Comme je vous disais, on sait une semaine à l'avance quels seront nos jours de travail de la semaine suivante. Je dois communiquer mes disponibilités à la société Randstad mais autant vous dire que je dois donner un maximum de disponibilités, tous les jours en fait, pour espérer avoir un CDI plus tard et puis même pour gagner assez d'argent pour vivre. Donc je ne choisis pas vraiment quand je travaille pour l'instant. Je sais qu'une fois qu'on nous propose un CDI, on peut créer notre horaire fixe et le proposer à l'entreprise. C'est vraiment un plus car là je ne choisis rien.

**Vous sentez-vous contrôlé par l'entreprise ?**

Il y a des règles, comme partout. Si on ne respecte pas ces règles, on risque d'avoir des sanctions oui. Par exemple, si tu ne ranges pas ton sac en fin de journée ou si tu ne le désinfectes pas au début, tu reçois des remarques ou des cartons. Donc on a des règles bien précises mais je ne sais pas s'ils contrôlent vraiment tout. Par exemple, on reçoit ce qu'ils appellent un « carton jaune » si on ne respecte pas le code de la route, mais ils ne sauraient pas vraiment savoir ça.

**Savez-vous si vous avez des possibilités d'évoluer dans cette entreprise ? De monter en grade ?**

Oui. Ben déjà moi, j'espère avoir un CDI. Mais sinon il y a nos chefs, les captain drivers et les dispatchers. Si tu veux monter encore plus il te faut un diplôme, je pense.

**Ça vous plairait avec votre diplôme de travailler dans les bureaux pour Takeaway ?**

J'ai un diplôme d'éducation physique donc non, ça ne me conviendrait pas et puis même je ne sais pas si je pourrais, avec ce diplôme-là, postuler pour ce genre de travail. Être captain driver, pourquoi pas si ça me permet de gagner plus, mais j'aime être sur mon vélo, donc mon poste me convient.

**Avez-vous le sentiment que Takeaway pourrait d'un jour à l'autre ne plus renouveler votre contrat, sans raison ?**

Je ne pense pas, ils n'ont pas de raison de le faire. Je travaille bien. Mais si tu fais trop de fautes, là oui, ils te vireront, comme dans n'importe quelle entreprise. Je serai quand même plus rassuré quand j'aurai un contrat stable.

**Avez-vous déjà entendu parler de grève ou syndicat dans votre secteur ? Est-ce que cela vous intéresse ?**

Non, je ne suis ici que depuis quelques mois et honnêtement, je ne vois pas pourquoi faire grève. L'entreprise est plutôt cool avec nous.

**Qu'est-ce qui pourrait améliorer votre engagement au travail ?**

Je me sens déjà bien engagé, je pense. Mais comme je vous l'ai dit, un CDI, ça serait pas mal. Et puis peut-être, organiser plus de rencontres pas seulement entre livreurs mais avec les gens travaillant dans les bureaux aussi pour vraiment se sentir proche de l'entreprise.

**Quel est le plus gros avantage et le plus gros inconvénient de ce travail ?**

Pour l'avantage je dirais le fait que c'est facile d'accéder à ce travail et le fait que ça permet de travailler en faisant du sport. Pour l'inconvénient, le temps. C'est vraiment dur de travailler quand il drache.

**Merci beaucoup pour vos réponses. Bonne fin de journée et bonne continuation.**

## **Annexe 3 – Règlement Takeaway Liège**

### **Suspension :**

*Dans quels cas il s'agit d'une suspension (ancien carton rouge) :*

- Au troisième incidents
- Le (No Show) le livreur ne s'est pas présenté à son shift et il n'a pas prévenu le Hub au moins 1h avant le début de son shift.
- Le livreur n'a pas sa carte d'identité sur lui.
- Un comportement non professionnel de la part du livreur. (Les faits doivent être communiqués au COM (Loubna) et c'est le COM qui prendra la décision finale). Ceci concerne tout comportement non professionnel envers les livreurs, les Driver captain, les Hub coordinator, la police, les clients et les restaurants.
- Le livreur a causé un accident parce qu'il n'a pas respecté le code de la route.

### **Incident :**

*Dans quels cas on met un incident (ancien carton jaune)*

- A la troisième remarques
- Livreur en retard (il doivent arriver 15 minutes avant le début de leur shift)
- Le livreur ne respecte pas le code de la route
- Le livreur s'arrête, pendant sa livraison, pour discuter avec un collègue/ami.
- La livreur qui ne regarde pas son application et qui ne répond pas au message pendant 10 minutes.
- Le livreur qui revient avec un sac non propre et qui ne le nettoie pas et ne le signale pas au Hub.
- Le livreur fume en roulant sur le vélo.
- Le livreur se commande à manger durant son shift.
- Le livreur ne respecte pas le code vestimentaire de Takeaway.
- Le livreur demande FDS (fin de service) avant la fin de son shift sans raison valable.
- Le livreur ne revient pas directement au Hub après son FDS.
- Le livreur passe chez lui (ou chez un ami...) pendant son shift sans prévenir le dispatch ou et le Hub.

- Le livreur vient travailler sans un matériel de travail en ordre (téléphone chargé, 4G, chargeur externe, vêtement de pluie quand il pleut)
- Le livreur ne trie pas les poubelles de la bonne façon (Carton, plastiques et le reste dans la poubelle jaune)
- Le livreur ne maintient pas la propreté du Hub (vestiaire, toilettes, cuisine, frigo...)

**Remarques:**

*Dans quels cas on donne une remarque écrite au livreur.*

- Le livreur n'a pas vidé son sac après son shift (retirer bouteille d'eau/poubelles/désinfectant...)
- Le livreur a été au Hub sans l'autorisation du dispatch.
- Le livreur roule avec un pneu dégonflé.
- Le livreur fait du bruit à l'extérieur du hub après 22h
- Le livreur n'a pas activé son application de façon correcte dans les temps (5minutes avant le shift)